مدخل
إلى قياس المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة



مدخل إلى قياس المناخ النفسي

للمؤسسات المعاصرة

دكتور محمد محمد البادي
كلية الإعلام - جامعة القاهرة

الطبعـــة الاولى

١٩٧٩

الناشر
مكتبة الانجلو المصرية
١٦٥ شارع محمد فريد



المحتويات


أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

المقـــدمة

أهمية المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ومنهج دراسته


أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

المناخ النفسي هو عبارة عن المواقف او الاتجاهات النفسية العامة التى يتخذها كل جمهور نوعى تجاه كل ما يتصل بالمؤسسة التى ترتبط بهــا مصالحه . وقد تكون هــذه المواقف او الاتجاهات النفسية ايجابية فيكون المنــاخ النفسي داخل المؤسسة وخارجها صحيا وصــالحا لتطورها وتقدمها . وقد تكون سلبية فيكون المناخ النفسي فاسدا وغير صالح . ومن هنا كانت اهمية هــذا المنــاخ النفسي وخطورته بالنسبة لكل مؤسسة فى المجتمع المعاصر .

وهــذا المنــاخ النفسي باهميته وخطورته ، يلعب دورا مؤثرا فى مجــالات كثيرة تتنوع بتنوع المؤسســات فى المجتمع المعاصر ، كما تتنوع بتنوع التخصصات او الوظائف التى تحتاج اليها فى حياتها وبقائها وتفوقها . ولا شك ان العلاقات العامة من اهم هــذه المجالات واكثرها حساسية ، ذلك لانها تعمل داخله وتجــد اهدافها وتمارس نشاطها ، بل انه الاطــار الذى يحــدد الحــكم لها او عليها كضرورة اجتماعية فرضتها ظروف الحياة المعاصرة .

ولئن كانت اهمية المنــاخ النفسي للمؤسســات المعاصرة لم تعد موضوع جدل علمى فى المجتمعات المتقدمة بعد ان انتهت التطورات الاجتماعية ونتائج التجارب العلمية والتطبيقات العملية الى تاكيد هــذه الحقيقة بوضوح قاطع ، فان هــذه الحقيقة ليست على هــذا القــدر من الوضــوح فى المجتمعات النامية بصفة عامة . ولدينا من الامثلة الواقعية فى المجتمع المصرى ، كنموذج لهــذه المجتمعات ، ما يؤيد هــذه الملاحظة ويدعمها . فهل تقاس الاتجاهات النفسية العامة لجمهور معين قبل وضع اى مشروع يتصــل بمصالحه ؟ ! وهل تحلل المؤسســات المصرية العوامل الكامنة فى المواقف السلبية لجماهيرها كبداية علمية لمواجهة مثل هــذه المواقف قبل استفحالها ؟ ! ان النتائج السيئة التى تترتب على صمت هــذه المؤسسة او تلك او على اصدارها البيانات العشوائية فى مواجهة جماهير لها غاضبة او مستاءة او شاكية تؤكد الحاجة الملحة الى قياس الاتجاهات النفسية العامة وتحليلها قبل وضع اى سياسة او مشروع او فى مواجهة اى ازمة طارئة او للحــكم على نجــاح مؤسسة معينة فى تحقيق اهدافها او لفهم العوامل الكامنة وراء فشلها .

غير أن أساليب القياس النفسى والاجتماعى المستخدمة فى المجتمعات المتقدمة يعوزها قلة الامكانات المادية والفنية والبشرية فى المجتمعات النامية . وعلى ذلك ، فالباب مفتوح أمام المحاولات العلمية الجادة التى تستهدف الوصول الى أساليب ميسرة يستطيع بها الباحث الوصول الى الحقائق المتصلة بالعوامل الكامنة فى اتجاهات المناخ النفسى بين جماهير مؤسسة معينة . وهذه الدراسة ليست الا احدى هذه المحاولات العلمية الجادة بما تقدمه من مدخل الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة .

ويقوم هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى على الاستفادة من النتائج التى توصلت اليها دراسات الادارة والاجتماع والاتصال والنفس . فمن هذه الدراسات جميعها أمكن تحديد ثلاثة أسس هامة متتالية ومتشابكة ، ويؤدى كل منها الى الآخر لكى تشكل معا المضمون الأكاديمى لهذا المدخل . وهى مرتبة كما يلى على شكل فروض علمية :

أولا : اذا كانت مكونات المناخ النفسى للجماهير النوعية داخل المؤسسة وخارجها معقدة ومتفاعلة ، فان المصالح الأساسية لهذه الجماهير هى التى تحركها وتؤثر فيها وتدفعها الى اتجاه معين . ومن ثم ، فان نظرة الادارة العليا الى هذه المصالح الأساسية للجماهير ومواقفها تجاهها هى العامل الأساسى فى تحويل الاتجاهات النفسية للجماهير من السلبية الى الايجابية أو العكس . وبالتالى ، فان معرفة اتجاهات الادارة تعتبر مؤشرا على اتجاهات المناخ النفسى لجماهيرها .

ثانيا : اذا كانت العلاقات العامة ليست انشطة مهنية فحسب ولكنها أنشطة ذات طبيعة خاصة تشمل المؤسسة كلها بكل كيانها المادى والمعنوى وبكل ما يصدر عنها وما يتصل بها بهدف تكوين كيان سليم للمؤسسة يقتنع به المجتمع ، فان هذه الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة تجعل أنشطتها ذات حساسية خاصة بالنسبة لنظرة الادارة العليا الى المصالح الأساسية لجماهيرها ومواقفها منها . وبالتالى ، فان هذه الأنشطة تتأثر اتجاهاتها بفلسفة الادارة العليا ومواقفها . بمعنى أن تحليل اتجاهات أنشطة العلاقات العامة يمكن أن يؤدى الى مؤشرات ذات مغزى على اتجاهات الادارة العليا ، ومنها يمكن الاستدلال على اتجاهات المناخ النفسى بين جماهيرها .

ثالثا : اذا كانت دوريات العلاقات العامة كنشاط من انشطة العلاقات العامة هى اكثر هـذه الأنشطة تأثرا باتجاهات الادارة العليا لما لها من صفات خاصـة ، فان تحليل مضـمونها يؤدى بنا الى مؤشرات تعكس الاتجاهات الفكرية للادارة العليا كما تعكس اتجاهاتها النفسية نحو اولئك الذين تصـدر من أجلهم ، وهى الاتجاهات التى اعتبرناها عاملا أساسيا فى تشكيل اتجاهات المنـاخ النفسى بين الجماهير ·

ان مضمون هـذه الأسس الثلاثة التى يقوم عليها هـذا المدخل هو أن لكل فعل رد فعل ، واتجاهات المنـاخ النفسى بين الجماهير ليست الا ردود أفعال ، فاذا وجدت الوسيلة التى يمكن الاستدلال بها على الأفعال أمكن التنبؤ بردود الأفعال ذاتها : وهـذا ما يعطى لتحليل مضمون دوريات العلاقات العامة أهمية هنا كوسـيلة يمكن التعرف بها على الاحتمالات الكامنة فى اتجاهات المنـاخ النفسى لجماهير مؤسسة معينة ·

ولما كانت هـذه الوسيلة يمكن استخدامها للتعرف على الاحتمالات الكامنة فى اتجاهات المنـاخ النفسى بين جماهير نوعية كثيرة طالما توجد هـذه الوسيلة كهمزة وصل بين الادارة العليا وهـذه الجماهير النوعية الكثيرة سواء كانت داخلية أم خارجية ، فان التحليل النظرى لهـذا المدخل تركز أساسا على العاملين كجمهور داخلى ، كما تركز التطبيق العملى على عينة من دوريات العاملين فى المشروعات الاقتصادية بالقدر الذى يحقق الهـدف من عرض هـذا المدخل ·

ولذلك ، فمن الطبيعى أن تنقسم الدراسة هنا الى قسمين رئيسيين : أحدهما نظـرى نحلل فيه الأسس الثلاثة لهـذا المدخل بالكيفية التى توضح الترابط بينها · والآخر تطبيقى على عينة من دوريات العلاقات العامة لنتعرف به على الاجـراءات العملية وكيفية القيام بها ، ولنثبت به نوعية النتائج التى يمكن أن نصل اليها كاحتمالات كامنة فى اتجـاهات المنـاخ النفسى فى مجتمع العينة على ضوء نتائج الدراسة النظرية · ثم نناقش مغزى هذه النتائج وحدودها فى كلمة أخيرة ·

ويلاحظ أن العـلاقات العامة بهـذا المدخل تضيف الى أهميتها العملية بعدا آخـر · فهى ليست فقط منهجا عمليا منظما للتعامل مع المنـاخ النفسى للمؤسسات المعاصرة ، وانما هى أيضا وسيلة لقياس الاحتمالات الكامنة فى هـذا المنـاخ النفسى · غير انه من البديهى أن نفترض هنا

أن العلاقات العامة مطبقة على أسس علمية سليمة وبمفهومها الشـــامل والمتكامل داخل المؤســـسة التى نريد التعرف على الاحتمالات الكامنة فى المنــاخ النفسـى بين جماهيرها .

ونأمل أن تفتح هـــذه المحاولة العلمية الطريق أمام محاولات علمية أخرى فى مجالات الادارة والاتصال والاجتماع والنفس ، حتى يتيسر للباحثين والممارسين فى المجتمعات النامية أساليب جديدة يمكن بها تقييم المؤســسات المعاصرة باعطاء المنــاخ النفسى لجماهيرها مزيدا من الاهتمام والتقـــدير وبدون اهدار لامكاناتها المحدودة .

دكتور / محمد محمد البادى

القســـم الأول

الأسس النظرية التي يقوم عليها هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى

الفصل الاول

تاثير اتجاهات الادارة العليا على المناخ النفسى



تكمن اهمية المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة في انه بدون صحته وسلامته وصلاحيته لا تستطيع اى مؤسسة منها أن تدعى لنفسها صفة الفرد الصالح داخل المجتمع الذى تنتمي اليه . فلقد ثبت من التطورات التي حدثت خلال القرن العشرين ، ان كل فرد أو منظمة او جماعة او تنظيم في حاجة ضرورية وملحة وحيوية الى التكيف والتوافق مع ظروف الحياة الاجتماعية ، لكي تستقيم حياتها جميعا وتسير وتتطور باستمرار واتزان :

وتتمثل خطورة هذا المناخ النفسي في ان المواقف او الاتجاهات النفسية التي يشملها مفهومة لا تتكون من عناصر بسيطة ، ولكنها عناصر معقدة ومتداخلة ومتفاعلة . وهذه العناصر ليست من صنع المؤسسة وحدها او من صنع جماهيرها معها ، وانما هى تشتمل على ابعاد أوسع من ذلك واشمل . بالاضافة الى ان المناخ النفسي ، وهو خلاصة تفاعل هذه العناصر جميعها ، هو الذى يحدد مدى نجاح اى مؤسسة لأنه غالبا ما يحدد نوعية سلوك جماهيرها تجاهها .

ورغم أن المناخ النفسي بهذه الأهمية والخطورة ، الا أن الادارة العليا في اى مؤسسة تلعب دورا اساسيا في تشكيله وتكوين سلبياته أو ايجابياته بين جماهيرها وخاصة جمهور العاملين ، لما تحمله اتجاهاتها من تاثيرات على بيئة العمل ، وهى المجال المشترك بينها وبينهم ، بالكيفية التي تحدد مدى تحقق مصالحهم الاساسية التي تعتبر القوة الرئيسية في توجيه المناخ النفسي الى الايجابية او السلبية . وهذه الحقيقة هى التي تشكل مضمون الأساس الأول لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسي ، ويمكن تحليلها وبيان ابعادها في خطوات متتالية ومتتابعة ومتشابكة :

اولا : طبيعة المناخ النفسي ومكوناته :

يؤكد فيرن بيرنت F. Bernett انه يجب على خبراء العلاقات العامة الا يقدموا على اى نشاط من انشطتهم بدون معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الجماهير التي سوف يتعاملون معها ، مثل جماهير العاملين والمستثمرين والموردين والمستهلكين والمجتمع المحلى ، في حالة ما اذا كانوا

يعملون فى شركة انتاجية او تجارية مثلا (١) ٠وهذا ينطبق على كل العاملين فى مجالات الادارة والاتصـــال والاجتماع والنفس فى كل المجـــالات الانسانية المختلفة ٠

غير أن هــذه المعرفة بجماهير المؤسسة ليست شيئا بسيطا ٠ ذلك لأن هــذه الجماهير تتنوع وتتعدد وتتشابك وتتــداخل كلما كبر حجم المؤسسة وتنوعت انشطتها ووظائفها فى المجتمع ٠ثم ان اصطلاح الجماهير ليس اصطلاحا بسيطا أيضا ، فمعروف أن هــذه الجماهير ليس بينها اى تجانس ، وانما التجانس موجود فقط وبدرجة يمكن الاعتماد عليها بين أفــراد الجمهور النوعى الواحد لمـا يميزهم عن أفراد الجماهير النوعية الأخـرى من مصالح مشتركة تشدهم الى بعضهم وتؤلف بينهم وتدفعهم الى تكوين اتجاه عام موحد فى مواجهة المؤسسة التى ترتبط مصالحهم بها :

ثم ان الفرد ذاته ، وهو الوحدة التى يتكون منها كل جمهور نوعى ، ليس كيانا بسيطا ، ولكنه كيان مركب من عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومعقدة ، وهى التى تحــدد ادراكه للأمــور ، وبالتالى تحــدد طبيعة الصــور الذهنية التى تعكس مواقفة أو اتجاهاته تجاه قضــية معينة او شخص معين او مؤسسة معينة ، ثم تأتى الآراء وانماط السلوك لكى تكون تعبيرات لفظية وفعلية عن هــذه المواقف أو الاتجاهات عند الفرد ٠

ويؤيد الباحثـــان الأمريكيان مارفن شاو M. Shaw وجاك رايت J. Wright هــذا الاستنتاج بقولهما ، ان المواقف او الاتجاهات هى نتاج عملية معايشة اجتماعية ولها تأثير ذو مغزى على استجابة الفرد للأشياء أو للأشخاص او للجماعات التى يتعامل معها (٢) ٠

وهــذا يعنى انه اذا كان الفرد هو النواة الأولى للجمهور النوعى ، فان ادراكه بهــذا التــكوين النفسى والاجتماعى يكون هو البوتقة التى يتشكل داخلها المنــاخ النفسى لجمهور نوعى معين ٠ ذلك لأن هــذا المنــاخ النفسى ليس الا نتاجا للتفاعل بين مواقف أو اتجاهات الأفراد المنتمين الى

---

(1) Bernett, F. "Public Relations and Management." In Philip Lesly, Public Relations Handbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 2ed edition, 1962. P. 53.

(2) Shaw, M. and Jack Wright. Scales For The Measurement of Attitudes. New york : Mc Graw - Hill, 1967. P. 1.

هـذا الجمهور النوعى أو ذاك . وعلى ذلك يمكن فهم طبيعة المناخ النفسى ومكوناته بتتبع النقاط الآتية :

(أ) تكوين الادراك والصـور الذهنية عند الفرد :

يختلف الأفراد فيما بينهم فى حكمهم على الناس والأشـياء التى أمامهم ، كما يختلفون فيما بينهم أيضا فى المواقف التى يتخذونها تجاه فرد معين أو شىء معين . وهـذا الاختلاف أصبح امرا مسلما به بعدان دلت عليه المشاهدات الواقعية وأكدته نتائج التجارب العلمية .

ويرجع هـذا الاختلاف الى حقيقة ذات وجهين : أولهما ، تعـدد العناصر النفسية والاجتماعية المكونة للادراك والصـور الذهنية عنـد الفرد وتنوعها وتعقدها . وثانيهما ، أن هـذه العناصر النفسية والاجتماعية تختلف فى عمقها وقوة تأثيرها من فرد الى آخـر بحسب طبيعة الشىء المدرك وطبيعة الفرد ذاته وطبيعة البيئة التى ينشأ فيها ويتعامل معها . ونستطيع هنا أن نحدد ثلاث مجموعات من العناصر المكونة للادراك عند الفرد ، وهى :

١ - **مجموعة العناصر البنائية** : وهى العناصر المستمدة من واقـع الشىء المدرك . ويؤكد علماء النفس أن تنظيم الادراك يتحدد أساسا بالآثار الفسيولوجية التى تحـدث فى الجهاز العصبى للفرد كانعكاس مباشر للمثيرات التى تسببها الأشياء المـادية أو الواقعية دون انكار لتأثير الدوافع والجهاز العقلى أو الذهنى . كما يؤكد علماء النفس أن هـذه العوامل الحسية أساسية فى النظر الى الأشياء .

وينبغى أن نشير هنا الى أن هـذه العوامل الحسية المدركة ، والتى تشكل الاطار المعرفى عند الفرد ، يتأثر ادراكها بدرجة كبيرة بالزاوية التى يراها الفرد منها ، كما تتأثر أيضا بعادات الفـرد فى الرؤية والملاحظة ، فالأفراد يختلفون فى عادات أعينهم فى الرؤية ودقة الملاحظة ، والواقع يعطينا أدلة ملموسة كثيرة .

كما ينبغى أن نشير هنا أيضا الى أن هـذه العوامل الحسية المدركة تتأثر تأثرا كبيرا بطبيعة الفرد ذاته . فلا شك أن هناك فردا عاطفيا وآخر موضوعيا . وتتراوح درجات العاطفة والموضوعية بين الناس . وهـذه الطبيعة الخاصة للأفراد تؤثر فى مدى المبالغة أو الدقة التى يدرك بها كل فرد شيئا معينا .

٢ - **مجموعة العناصر الوظيفية** : وهى العناصر التى تستمد اساسا من احتياجات الفرد ومزاجه او خلقه او تجاربه السابقة وذاكرته . وهناك ايضا الكثير من المشاهدات الواقعية والتجارب العلمية التى تؤكد قوة هذه المجموعة من العناصر فى تشكيل الادراك عند الفرد . ولعل مقارنة بسيطة بين وصف فردين لمكان معين مألوف لأحدهما وغير مألوف لآخر ، يمكن أن تعطينا دليلا واقعيا على قوة تأثير الخبرة أو التجربة السابقة على ادراك الفرد لشىء معين .

ويدلل الباحثان الأمريكيان دافيد كريش D. Krech وريتشارد كرتشفيلد R. Crutchfield على اهمية تأثير الحاجة على ادراك الفرد بتجربة قام بها برومر Brumer وجودمان Goodman . ففى هذه التجربة ، اختار الباحثان مجموعتين من الأطفال الأمريكيين ، احداهما تتكون من اطفال فقراء احضروا من الأحياء الفقيرة فى بوسطن ، والأخرى تتكون من اطفال اغنياء احضروا من مدرسة خاصة فى بوسطن ايضا ، وهم أبناء وبنات لرجال اعمال ناجحين واثرياء . وطلب الباحثان من اطفال المجموعتين أن يقدروا أحجام العملات المختلفة ، فكانت الاختلافات فى ادراك اطفال المجموعتين مثيرة . فالأطفال الفقراء بالغوا فى أحجام العملات بأكثر مما فعل الأطفال الأغنياء . واستنتج الباحثان من هذه النتيجة دليلا على تأثير الحاجة على الادراك (٣) .

٣ - **مجموعة العناصر الثقافية** : وهى العناصر التى تستمد اساسا من المجتمع الذى يعيش فيه الفرد . فنحن نعترف بقوة العادات والتقاليد السائدة . وكل منا يستطيع ان يصل بما يقرأه أو يسمعه عن حقيقة معينة الى آفاق لا يستطيع أن يصل اليها بمشاهداته الواقعية . وهذه كلها عناصر ثقافية تميز مجتمعا على مجتمع .

ويضاف الى هذه العناصر مجموعة اخرى من صنع ظروف المجتمع ومن صنع الظروف العالمية المحيطة بهذا المجتمع ونوعية علاقاته بالمجتمعات الدولية الأخرى . فالرقابة التى تفرض على وصول الحقائق الى

(3) Krech, D. and R. Crutchfield, "Percieving The World." In W. Schram and D. Roberts. The Process and Effects of Mass Communication. Urbana : University of Illinois Press, 2ed Printing, 1972. PP. 230 - 237.

الأفراد ، وضعف الاتصالات الشخصية بين أصحاب المصـــالح المشتركة بحـــكم الظروف التي جدت على مجـــالات العمل البشرى ، والتقارير المضغوطة عن الحوادث التي تقدم الى الافراد ، والتطورات الفنية والسريعة والمعقدة التى قد لا يجد الفرد لها اصطلاحات لفظية في ذهنه تساعده على فهمها واستيعابها . وقلة الوقت الذى يستطيع الفرد ان يخصصه كل يوم لمتابعة ما حدث من تطورات في الشئون العامة ، وخوف الفرد من مواجهة الحقائق التى تبدو أنها تهـــدد ما تعود عليه في حياته ، كلها عوامل تساعد فرادى أو مجتمعة على تشويه الادراك وما ينتج عنه من صـــور ذهنية عن الأشياء التى تواجه الأفراد داخل المجتمع المعاصر .

ويضاف هنا ايضا اساليب المنافسة الشريفة وغير الشريفة التىتجرىبين المؤسسات والمجتمعاتالمعاصرة . فعلى قدر درجةالأمانةفى هذه الاساليب تكون درجة تشويه الادراك عند الأفراد ومايتنتج عنه من صور ذهنية حول مؤسسة ما أو مجتمع معين . وهناك دراسة ميدانية أجراها معهد ابحاث الراى بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة من الافراد بلغ عددها ١٤٥ الف فرد وعلى عينة من الشركات بلغ عددها المئـات ، وكان هدفها تحـــديد الأسس التى تقوم عليها صورة الشركة وسمعتها عند جماهيرها . وكان من بين النتائج الهامة التى توصلت اليها هـــذه الدراسة ، أن صورة اى شركة قد تتعرض للتدهور البطيء او السريع نتيجة لمـا قد تقوم به الشركات الأخـــرى المنافسة . ومعنى ذلك انه اذا كانت صـــور هـــذه الشركة او تلك حسنة اليوم ، فانها لا تضمن ان تستمر كذلك غدا أو بعد غد (٤) .

وعلى ذلك ، يتكون الادراك من ثلاث مجموعات من العناصر البنائية والوظيفية والثقافية . وتنتج الصـــور الذهنية عن الأشياء المدركة نتيجة لتفاعل هـــذه العناصر مجتمعة . وتختلف هـــذه العناصر فى قوتها وشدة تأثيرها باختلاف الاشياء المدركة والافراد التى تدرك . بمعنى ان قوة تأثير هـــذه العناصر على الصور الذهنية تختلف باختلاف الأشياء التى يدركها فرد معين ، كما ان قوة تأثير هـــذه العناصر عند عدد من الافراد تختلف ايضا باختلاف هؤلاء الافراد .

---

(4) Macleod, J. "The Effect of Corporate Reputation On Corporate Success. " Management Review, vol. 56, No. 10, October, 1967. PP. 67 - 71.

ومن هنا نستطيع القول بأن الصورة الذهنية الناتجة عن ادراك الفرد لشيء معين تختلف عن واقع هـذا الشيء • بمعنى ان هـذه الصور الذهنية قد تقترب من الواقع أو تبتعد عنه ، ولكنها لا تكون مطابقة له على الاطلاق • ولهـذا لم يكن غريبا ان نجد باحثا مثل فرانك جفكنز F. Jefkins يحدد أربعة أنواع للصـورة الذهنية عن شركة معينة ، وهى : صـورة المرآة ويقصد بها رؤية الشركة لنفسها ، والصورة الواقعية ويقصـد بها رؤية الآخرين لهـذه الشركة ، والصورة المرغوبة أو المثالية وهى الصورة التى تتمناها الشركة لنفسها ، والصورة المستهدفة وهى التى يمكن للشركة ان تحققها فى اذهان جماهيرها وسط منافسة من الشركات الأخرى على جذب اهتمام نفس الجماهير والتأثير عليها (٥) •

ونستطيع القول أيضا بأن الصورة الذهنية المتكونة عن أشياء مختلفة تختلف فى درجات قربها أو بعدها عن واقع هـذه الأشياء باختلاف قوة العناصر المكونة لادراك كل منها عند الفرد الواحد • فقد نجد صورة شركة معينة عند فرد معين قريبة من واقعها ، فى الوقت الذى تكون فيه صـورة الشركة التى يعمل فيها اقرب من واقعها وقد يحـدث العكس بفعل التأثير الناتج من تفاعل العناصر المكونة لادراك الفرد لواقع هـذه الشركة أو تلك •

وكذلك نستطيع القول بأن الصور الذهنية التى يدركها أفراد مختلفين لشيء واحد معين ، تكون مختلفة باختلاف قوة تأثير هـذه العناصر على ادراك كل فرد من هؤلاء الأفراد • وهناك تجربة أشار اليها ولتر ليبمان W. Lippmann واجريت على عدد من علماء النفس خلال مؤتمر دولى لهم لاثبات هـذا الاستنتاج وانتهت بتأكيده (٦) •

ويلعب الادراك وما ينتج عنه من صور ذهنية دورا مؤثرا على الحياة الخاصة والعامة لكل فرد ، ويمتد تأثيره الى المجتمع الذى ينتسب اليه • فلقد تبين ان مواقف الفرد وآراءه وانماط سلوكه تقوم أساسا على الصور الذهنية التى يكونها عن الأشياء التى تواجهه • كما تبين ان هـذه الصور

---

(5) Jefkins, F. Planned Press and Public Relations. London : International Textbook Co., 1977. P. 14.

(6) Lippmann, W. "Stereotypes." In Bernard Berelson and M. Janowitz, Reader In Public Opinion and Communication. New York : The Free Press, 2ed edition, 1953. PP. 68 - 69.

الذهنية تعطى للفرد قدرة على الابداع والخلق . وتبين كذلك ان الفـــرد يستطيع ان يصل بهـــذه الصور الذهنية الى التكيف مع ظروف الحياة الحديثة التى اصبحت سريعة ومعقدة والتى ضعف فيها الاتصال المباشر بين اصحاب المصالح المشتركة . وهى كلها تأثيرات تثبت انه داخل ذهن الفرد تتشكل العوامل الأولية لمكونات المنـاخ النفسى داخل المؤسسة وخارجها .

واذا كان المناخ النفسى يعنى الاتجاه النفسى العام لجمهور من الجماهير النوعية المرتبطة بمؤسسة معينة ، فان تحليل هــذا الاتجاه النفسى العام ينبغى ان يبدأ بالاعتراف بالعلاقة ذات الزوايا الثلاث المتشابكة بين واقع المؤسسة ذاته والصور الذهنية عند الأفراد المنتمين لهـــذا الجمهور النوعى او ذلك واستجابات الأفرا دلهذه الصور الذهنية ممثلة فيما يتخذونه من مواقف أو اتجاهات نفسية ، حيث أنها تأتى انعكاسا للصورة الذهنية وليست انعكاسا للواقع .

(ب) مواقف الفرد أو اتجاهاته النفسية :

تمثل المواقف المرحلة الأساسية التـــالية من مراحل تكوين المناخ النفسى عند جمهور نوعى معين . فالاتجاه النفسى الذى يعنيه موقف معين تجاه شىء ما يتبلور عن الصورة الذهنية التى يكونها ادراك الفرد عن هذا الشىء . ويظل موقف الفـــرد كامنا الى ان يجد المثير الذى يخرجه الى العلانية . وقد تتخذ العلانية شكل التعبير اللفظى فيكون الراى ، وقد تتخذ شكل التعبير الفعلى فيكون السلوك . ولكن ليس محتما ان يكون الراى أو السلوك تعبيرا دقيقا عن موقف معين للفرد . فقد يضطر الفرد الى اخفاء موقفه الحقيقى تحت ضغط ظروف معينة تتصل بالجمهور النوعى الذى ينتمى اليه أو تحت ضغط ظروف أخرى من خارج هذا الجمهور ، وان كـــان الباحثون الاجتماعيون قد استطاعوا التوصـــل الى أساليب علمية للتأكد بدرجة اكثر ثباتا من صدق تعبير الفرد عن مواقفه الحقيقية .

وجدير بالذكر انالمواقف والآراء لا تكون منفصلة عن بعضها عند الفرد. فقد يكون الراى الواحد جـــزءا هاما من مواقف متعددة وآراء عديدة . والمواقف ذاتها قد تنتظم هرميا لتكون عند الفرد ما يعرف فى علم النفس الاجتماعى بأنظمة القيم . ولذلك ، فان تغيير راى واحد قد يؤدى الى تغيير عدد من الآراء والمواقف الأخرى المرتبطة بــــه .

وتؤدى المواقف أو الاتجاهات النفسية وظائف أساسية فى حيـــاة

الفرد . فهى تحقق له المنفعة والتكيف ، بمعنى ان الفرد يحاول بها ان يزيد من الثواب فى عطاء البيئة الخارجية وان يقلل من العقاب . وهى تمكنه من الدفاع عن صورة النفس ، بمعنى أنها تدعم صورته الذاتية بالمزايا التى تعطيه احساسا بالتفوق فى مواجهة العيوب التى يعترف بها بينه وبين نفسه . وهى تساعده على التعبير عن نفسه ، باتخاذ المواقف التى تعبر عن نظرته الى نفسه . واخيرا يستطيع الفرد بها أن يجد معنى لحياته وفهما افضل للعالم من حوله .

(ج) تحول الاتجاهات النفسية الفردية الى اتجاهات نفسية عامة :

يشكل الجمهور النوعى ، بظروفه وصفاته وعلاقاته بأفراده والصفات التى يبدونهاداخله ، البوتقة التى تتحول داخلها مواقف الافراد او اتجاهاتهم النفسية الى اتجاه نفسى عام للجمهور النوعى . ويظل هذا الاتجاه النفسى العام الخلفية التى تشكل آراءه وانماط سلوكه ، سواء ما ظهر منها أو ما هو محتمل ، الى ان يحدث ما يغير هذا الاتجاه النفسى العام بتغير العوامل المؤدية اليه . وهذا يؤكد ان الفرد كيان اجتماعى متكامل ، ولا ينبغى أن نتناول امرا يتصل به الا على ضوء هذه الحقيقة الاجتماعية الهامة ، فاتصاله بجماعته اتصال عضوى متفاعل ، يؤثر خلاله الفرد فى جماعته ويتأثر بها ، وقد يكون تأثره بجماعته اكبر واعمق .

وكل جمهور نوعى يتكون من فردين او اكثر . ولكن كل فرد من الافراد المنتمين الى هذا الجمهور النوعى او ذاك قد يكون عضوا فى اكثر من جمهور نوعى . فالعامل فى شركة ما عضو فى جمهور العاملين وعضو فى جمهور المجتمع المحلى وعضو فى جمهور المستهلكين وقد يكون عضوا أيضا فى جمهور المساهمين ، وهكذا .

ويتصف كل جمهور نوعى بالتجانس ، لما يربط بين افراده من مصالح مشتركة تدفعهم الى ان يتخطوا ما بينهم من اختلافات وخلافات الى ما ينتهى اليه جمهورهم النوعى ككل من اتجاهات عامة . كما يتصف كل جمهور نوعى بانه كيان متآلف يضم الأفراد المنتمين اليه مهما اختلفت اتجاهاتهم وتنافرت ، ثم تأتى عمليات الاتصال والتفاعل الاجتماعى فيما بينهم لكى توحد اتجاهاتهم داخل اطار مشترك تجاه الموضوعات الجدلية التى تمس مصالحهم المشتركة .

وتتميز الجماهير النوعية الداخلية فى اى مؤسسة بما يربط بين كل

منها من وحدة اجتماعية اقوى ، وبما يدور بينهم من قدر أكبر من الأخذ والعطاء ، وبما يجمعهم من انشطة مشتركة ذات هدف مشترك ، وبمايحسون به من مشاعر الرضاء عن وحدتهم الاجتماعية والولاء لها والاعتزاز بها .

كما تتميز الجماهير النوعية الداخلية بقدر من الاستقرار نتيجة لتواجدها داخل البناء التنظيمي للمؤسسة والذى تحدده قواعد وانظمة واجراءات معينة ومحددة يرتبط بها الأفراد ويخضعون لها ، وهي تساعد على خلق المواقف الاجتماعية المشتركة بينهم ، كما تؤثر على طبيعة عمليات التفاعل الاجتماعي التى تحدث بينهم كلما واجهتهم موضوعات ذات طبيعة جدلية تتصل بمصالحهم المشتركة .

ويبدى كل جمهور نوعى ، سواء اكان داخليا أم خارجيا ، من الصفات الجماعية ما يؤلف بين افراده ويشدهم اليه مثل صفة الانسياق للعواطف اى التأثر بالدوافع العاطفيةوالشعورية ، وهذه الصفة تدفع الجمهور النوعى الى أن يحب أو يكره والى ان يشمئز أو يعجب والى أن يخاف او يغضب فيما يتعلق بالمسائل التى تتصل بمصالحه المشتركة ، وصفة المثالية فى الأقوال والتصرفات بتأثير من بعض العواطف النبيلة كالشجاعة والتضحية أو كمظهر يخفى حقيقة مشاعره ، وصفة الرمزية بمعنى أن يتخذ الجمهور النوعى رمزا يعبر عن مثله واهدافه ويشد افراده اليه ، وما الى ذلك من الصفات الجماعية التى توحد بين افراد الجمهور النوعى .

كما يبدى الفرد داخل جمهوره النوعى صفات اخرى تعبر عنه ككيان اجتماعى لا يستطيع الاستغناء عن الانتماء الى جمهور نوعى معين ، مثل : صفات الانتماء الى الجماعة والتوافق معها والتعاطف معها والتستر أو الاختفاء داخلها . وهذه الصفات لا تظهر الا خلال عمليات التفاعل الاجتماعى بين افراد كل جمهور نوعى .

ومن الواضح ايضا أن لزعماء الراى دورا لا ينكر فى التأثير علىمواقف الافراد خلال عمليات التفاعل بينهم . ويرى باول لازار سفيلد P. Lazarsfield عالم الاجتماع الأمريكى أن من كل خمسة أفراد فى جمهور نوعى معين يوجد زعيم رأى ، وهؤلاء الزعماء يختلفون فى نوعية اهتماماتهم وقوة تأثيرهم ولا يشترط أن يكونوا ذوى مكانة اجتماعية معينة .

ولا شك ان لوسائل الاتصال المتاحة لكل جمهور نوعى والمتداولة بين افراده اهمية بالغة ايضا فى تحويل الاتجاهات الفردية الى اتجاه عام

لهذا الجمهور أو ذاك . ومع ذلك ، فان توافر وسائل اتصال معينة لا يعني هذه الأهمية البالغة ، الا اذا كانت نوعية الاستخدام وبراعته كافية لاحداث التأثير المطلوب .

وتملك الأحداث قوة تأثير على افراد كل جمهور نوعى بأكثر مما تملكه اى وسيلة للاتصال ، لأن الناس دائما يصدقون ما يرون بأكثر من تصديقهم لما يسمعون ، وان كانت الأحداث تتفاوت فى قوة تأثيرها ودوامه واستمراره بتفاوت احساس كل فرد أو جمهور نوعى بأهمية كل منها .

لكل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة فى تفاعلها وتأثيرها ، ظهر بين افراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالتمركز فى الجماعة بدلا من التمركز فى الذات ، واصبح كل فرد يستخدم ضمير « نحن » وينبرى بحرارة للدفاع عن جماعته والتحمس لها . كما ظهر بين أفراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالاعتماد المتبادل بينهم وهى صفة أدق من صفة التشابه بينهم ، وأدق أيضا من صفة الولاء أو التبعية للجماعة ، فالتشابه والولاء والتبعية كلها صفات ناتجة عن الاعتماد المتبادل بين أفراد الجمهور النوعى ، والذى يعطى لكل جمهور نوعى سببا لوجوده ذاته ومبررا لانتماء كل فرد اليه وتأثره به .

ولكل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة فى تفاعلها وتأثيرها ، ظهر بين أفراد كل جمهور نوعى ما يعرف بالسلوك الاجتماعى ، بمعنى أن الفرد يوجه سلوكه فى أى موقف جماعى لجمهوره النوعى بحسب المعنى الذى يفهمه من سلوك الآخرين . وهذا السلوك من جانب الفرد ليس سلوكا مستقلا ، وانما هو سلوك منضبط اجتماعيا الى حد كبير .

وعلى ذلك ، ينتهى التفاعل الاجتماعى بين أفراد كل جمهور نوعى ، بفعل هذه العوامل المتعددة والمتداخلة ، الى تحويل المواقف أو الاتجاهات النفسية المتفاوتة والمتباينة لهؤلاء الأفراد الى موقف او اتجاه نفسى موحد للجمهور النوعى كله . وعملية التحول هنا ذات ديناميكية اجتماعية ويختفى فيها عنصر العمد أو التوجيه . ويمارس كل جمهور نوعى قدرا من الضغط الاجتماعى على كل أفراده حتى يسود بينهم التزام أدبى بالموقف والاتجاه النفسى العام الذى ينتهى اليه التفاعل الاجتماعى تجاه اى قضية او موضوع يتصل بالمصالح المشتركة . ومن ثم تميزت الاتجاهات النفسية العامة بالثبات النسبى .

(د)الاتجاهات النفسية العامة كمناخ نفسى للمؤسسة :

ليست الاتجاهات النفسية العامة لجمهور نوعى معين تجاه مؤسسة معينة هى آخر ما يصل اليه التفاعل الاجتماعى بين أفراده . ولكن هذه الاتجاهات النفسية العامة قد تتبلور مكونة ما يسمى بالرأى العام ، الذى يعتبر اعظم قوة عرفها البشر خلال تاريخهم الطويل .

ويظهر الراى العام بعد تعبير افراد الجمهور النوعى عن آرائهم حول موضوع جدلى يتصل بمصالحهم المشتركة ، وبعد تداخل الآراء الفردية وتفاعلها . وهذا يعنى أن الآراء الفردية تتحول الى راى الجماعة التى يمثلها الجمهور النوعى ، وهذا ما يعبر عنه بالعقل الجماعى الذى يربط أفراد جماعة ما لأنه بالضرورة نتاج لحياة ذهنية جماعية كاملة .

والراى العام هو عبارة عن راى مسيطر ومعبر عن اتجاه نفسى عام بين كل أفراد الجمهور النوعى . وليس الراى العام تعبيرا عن موافقة جماعية ، وانما هو تعبير عن خلاصة التفاعل الاجتماعى الذى ينتهى الى الاتجاه النفسى العام تجاه كل القضايا المتصلة بالمصالح المشتركة لجمهور نوعى معين . بمعنى أن الراى العام هو التعبير اللفظى او الفعلى عن الاتجاه النفسى العام لجماعة ما .

واذا كانت المؤسسات قد استطاعت فى الماضى ان تتجاهل قوة الاتجاهات النفسية العامة لجماهيرها التى ترتبط مصالحها بها ، وان كانت لم تفلت من نتائج هذا التجاهل فى كثير من الأحيان ، فانها فى المجتمع المعاصر لا تستطيع ان تستمر على هذا التجاهل ، لأن النتائج هنا سوف تكون اسوا بسبب تعاظم قوة تأثير هذه الاتجاهات النفسة العامةي ومايتبعها من رأى عام على تطورها ، بل على بقائها واستمرارها .

ان أى مؤسسة معاصرة ، ايا كان نوع تخصصها داخل أى مجتمع ، لا تستطيع أن تتجاهل ما قد يبدو على جماهيرها النوعية من اتجاهات سلبية . فلقد اكدت التطورات الاجتماعية والدولية المعاصرة ، أن اى مؤسسة اصبحت تعتمد فى وجودها او اختفائها وتطورها او جمودها على دعامتين اساسيتين : أولاهما ، نوعية اهدافها ومصالحها الخاصة . وثانيتهما ، طبيعة الأبعاد النفسية لجماهيرها واتجاهاتها . ولا غنى لها عن اى منهما ، فالدعامة الأولى هى حياتها ذاتها ، والدعامة الثانية تمدها

بالعناصر الضرورية الصالحة لاستمرار حياتها وازدهارهـــا · ان هاتين الدعامتين يكمل كل منهما الآخر ، فهما القدمان اللتان تستطيع بهما اى مؤسسة أن تسير باتزان وبالسرعة التى تراها مناسبة ·

وتكمن صعوبة مواجهة هذه الاتجاهات النفسية العامة كمنـــاخ نفسى للمؤسسات المعاصرة ، فى تعدد العناصر المتفاعلة والمكونة لكل اتجاه منها ، وهى عناصر لا تستطيع اى مؤسسة منها ان تتحكم فيها بدرجة كبيرة لانها ليست من صنعها وحدها ، هذا من ناحية · ثم ان كل جمهور نوعى معين لا يتكون عنده اتجاه نفسى عام واحد ، وانما تتعدد الاتجاهات النفسية العامة وتتفاوت بتعدد المصالح المشتركة التى تربطـــه بمؤسسة ما واختلافها ، وهذا من ناحية ثانية · بالاضافة الى ان كل مؤسسة لا يرتبط بها جمهور نوعى واحد ، بل أن لها جماهيرها النوعية المتعددة والمتداخلة غالبا بحسب طبيعة تخصصها وأهدافها ، وهذا من ناحية ثالثة ·

ومن هنا كان وصفنا لهذه الاتجاهات النفسية العامة المتعددة السائدة بين الجماهير النوعية بالمناخ النفسى ، لأنها اشبه فى تنوعها وتجاذبها وقوة تأثيرها بالعوامل المكونة للمناخ الجوى والمشكلة له ، وان كان تعامل المؤسسة مع هذا المناخ النفسى اعقد وقدرتها على التأثير عليه اصعب بسبب تعقد الانسان ذاته · ولا شك أن صعوبة التأثير على المناخ النفسى تتزايد كلما كان حجم المؤسسة اكبر وكلما كان تخصصها أوسع واشمل ·

ثانيا : المصالح المشتركة للجماهير وتأثيرها على المناخ النفسى بينهم :

تجد المصالح المشتركة للجماهير اصولها فى الحـــاجات الأساسية للفرد · ذلك لأن الفرد هو الوحدة الأولى فى اى جمهور نوعى ، وحاجاته الأساسية ليست الا طاقات كامنة تدفعه الى ان يتخذ موقفا معينا تجـــاه الأشخاص المحيطة به ، وبالتالى الى ان يسلك بطريقة معينة داخل بيئته · وهذه الطاقات الكامنة هى التى ترسم للفرد أهدافه والكيفية التى يحقق بها هذ الأهداف بحيث لا تتعارض مع بيئته وانما تتوافق معها · وعلى ذلك · فانه على قدر الاشباع الذى يحققه الفرد لحاجاته الأساسية داخل بيئته تكون اتجاهاته النفسية ايجابية أو سلبية نحوها ·

واذا كانت الحاجات الأساسية واحدة عند كل الناس ، فان أولوياتها تختلف من بيئة الى اخرى ومن فرد الى آخر ، بحسب ما تتوافر فى البيئة

من ظـــــروف مســـــاعدة او معوقة · وهنــــاك دراســـــة ميدانية لجورج جالوب G. Gallup اجراها سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والأقاليم تمثل ثلثي العالم ، انتهت الى اثبات هذه الحقيقة وتاكيدها (٧)

ويقسم علماء النفس الحاجات الأساسية للانسان الى تقسيمات عديدة، لعل ابسطها ذلك التقسيم الذي يقسمها الى قسمين رئيسيين : اولهما ، الحاجات الفسيولوجية او الأولية ، وهى حاجات فطرية يشترك فيها الانسان مع غيره من الكائنات الحية · وثانيهما ، الحاجات الاجتماعية والنفسية او الثانوية ، وهى حاجات مكتسبة تلعب ظروف البيئة المحيطة بالانسان دورا كبيرا فى تشكيلها وان كان لبعضها صلة ما بالحاجات الفسيولوجية ، ولذلك تتفاوت درجات وجودها عند الأفراد ·

والحاجات الفسيولوجية او الأولية تجعل الانســـــان محتاجا دائما · وكلما اشبع حاجة تلتها حاجة اخرى ، ثم تعود الحاجة الأولى الى الظهور مرة اخرى كلما فقدت اشباعها · وهكذا تستمر عملية الاشباع طوال حياة الانسان · وهذه الحاجات الفسيولوجية او الأولية او الفطـــرية يمكن ان نسميها بحاجات الأمن ، فهى تحمى الانسان من الجوع والتهديد والحرمان ·

اما الحاجات الاجتماعية والنفسية فهى نوعان رئيسيان : احدهمـــا يضم حاجات الذات Ego Needs وهى الحاجة الى الاعتداد بالنفس ، والثقة فى النفس ، والاستقلال ، والقدرة ، والمعرفة ، وكذلك الحاجات التى تتصل بسمعة الفرد مثل الحاجة الى المكـــانة الاجتماعية والاعتراف، والتقدير واحترام الآخرين · اما القسم الآخر ، فانه يضم حاجات تحقيق الذات Self-Fulfilment وهى الحـــاجة الى استغلال الطاقات الكامنة فى النفس ، والحاجة الى التطور المستمر ، والحاجة الى ان يصبح الانسان خلاقا بالمعنى الواسع لهذه الكلمة · ولا شك ان ظروف الحياة المعـــاصرة تمنح الانسان فرصا ضئيلة ومحدودة لاشباع هذه الحاجات ·

ويلاحظ ان الانسان كل متكامل منظم ، وان هذه الحاجات الأساسية ـ سواء كانت فسيولوجية او اجتماعية ونفسية ـ تتشابك فى ترتيب هرمى

(7) Gallup, G. "Human Needs and Satisfaction : A Global Survey." Public Opinion quarterly, vol. 40, No. 4, Winter 1976 - 1977. PP. 459 - 467

داخل الانسان ٠ وتعلن كل حاجة عن نفسها بمجرد اشباع الحاجة التى تسبقها فى هـــذا الترتيب الهرمى ٠ واذا لم تتوفر فرص اشباع هذه الحاجات الأساسية ، فان الفرد يظل يشعر بالحرمان ، وينعكس هـــذا الحرمان على مواقفه أو اتجاهاته ، وبالتالى على آرائه وسلوكه ٠

ويؤكد الباحث الأمريكى بيجورز P. Pigors وزملاؤه هذا الاستنتاج فى دراسة لهم ، حيث يشيرون الى ان حرمان الانسان من حاجاته له تأثير على اتجاهاته وبالتالى على سلوكه ٠ انه يكون اشبه بالمريض الذى يحتـاج الى العـــلاج ، ومرضه هذا ينعكس على اتجاهاته وسلوكه وتصرفاته ٠ ولسوف نكون مخطئين اذا اعتبرنا ان اتجاهاته السلبية ، كعدواته لرؤسائه أو رفضه لتحمل المسئولية ، ترجع الى طبيعته الانســـــانية ٠ ان هذه الاتجاهات السلبية ليست الا ظواهر لمرض الحرمان من اشبـــاع حاجاته الأساسية ، سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية (٨) ٠ ولعل هذه العبارة تكون أكثر وضوحا اذا وضعنا فى الاعتبار أن الاتجـــاه النفسى هو وليد الادراك وصوره الذهنية ، وان السلوك هو التعبير الفعلى عن الاتجـــاه النفسى ٠ ذلك لأن الاتجاه النفسى يظل كامنا الى أن يظهر مثير ينقله الى العلانية على شكل راى أو سلوك ٠

ثالثا : العوامل المؤثرة على المصالح المشتركة للعاملين :

حدد ليونارد سايلز L. Sayles وجورج ستراوس G. Strauss فى دراسة لهما هذه العوامل المؤثرة بقولهما : أننا لا نستطيع أن نفهم شكوى أحد العاملين أو تذمره الا اذا عرفنا شيئا عن حاجاته وحـــاجات زملائه والبناء التنظيمى للعمل وسياسات المؤسسة التى يعمل بها وتقاليد الجماعة التى ينتمى اليها وكيفية تصرف رؤسائه معه وغيرها من العوامل المشابهه(٩)" ٠ ومعنى ذلك باختصار أنه لابد من معرفة الحاجات الأساسية للفرد والعوامل المؤثرة فيها نتيجة لانتمائه الى بيئة عمل معينة ٠

ويمكن ان نقسم هـــذه العوامل المؤثرة الى مجموعتين رئيسيتين :

---

(8) Pigors, P. and Others, Management of Human Resources. New York : Mc Graw - Hill, 3rd edition, 1973. 1973. P . 10

(9) Sayles, L. and G. Strauss. Human Behavior In Organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1966. PP. 1 - 2.

أولاهما ، تتصل ببيئة العمل التى تشكلت بفعل التطورات الاجتماعية الحديثة منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ، وخاصة فى المشروعات الصناعية • وثانيتهما ، تتصل بالايدلوجيات التى تعتنقها المؤسسات المعاصرة وتجعل منها اطارا فكريا يحدد الكيفية التى تنظر بها الى أهدافها ، وبالتالى يحدد سياساتها وقراراتها وتصرفاتها وعلاقاتها بجماهيرها • ومن هاتين المجموعتين معا تتشكل العوامل الأساسية المؤثرة على المناخ النفسى بين العاملين نتيجة لتأثيرها على مصالحهم المشتركة •

وفيما يتعلق بالمجموعة الأولى ، نجد ان التطورات التى لحقت تنظيمات بيئة العمل فى المجتمع المعاصر ، وخاصة ما يتصل منها بالمشروعات الصناعية ، انتهت الى عدد من المبادىء الأساسية التى تستهدف تحقيق أهداف هذه التنظيمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل جهد ممكن وفى اقل وقت ممكن • بمعنى ان هذه التطورات استهدفت مصلحة العمل قبل أن تستهدف مصالح العاملين • ومن هذه الزاوية بالذات نشأت الآثار السلبية لهذه التطورات على الحاجات الأساسية للعاملين ، أى على مصالحهم الخاصة التى يسعون الى تحقيقها من انتمائهم الى بيئة عمل معينة ، وذلك نتيجة لتأثيرها على الصفات الطبيعية التى يمكن أن يؤدى اليها تحقق هذه المصالح الخاصة بكل فرد منهم • (١٠) •

فلقد تبين أن المبادىء التى يقوم عليها تنظيم المؤسسات المعاصرة ، كمبدأ التخصص فى العمل ومبدأ تسلسل الرئاسة ومبدأ وحدة التوجيه والاشراف ، ساعدت على زيادة الكفاية الادارية ، ولكنها من جهة أخرى ادت بالعاملين الى شخصات غير سوية تتسم بالاستسلام والسلبية والتبعية والاحباط النفسى ، وتعيش فى أوهام الرضاء عن النفس دون أن تستطيع تحقيقه فى الواقع !

ولقد خلقت هذه الصفات غير السوية نوعا من عدم التجانس بين بين ما ينبغى ان تقوم عليه المؤسسات فى المجتمع المعاصر من مبادىء علمية يحتمها عملها على تحقيق أهدافها من ناحية ، وما ينبغى أن تتصف به

(١٠ انظر دراسة لنا حول هذا الموضوع بعنوان : « اهمية التجانس بين الفرد والمنظمة فى العلاقات العامة » ، نشرت فى المجلة العربية للادارة، بالعدد الأول من المجلد الثالث ، بتاريخ اول يناير سنة ١٩٧٩ ، صفحة ٤٠ •

شخصيات العاملين نتيجة لاشباع الحاجات الانسانية الاساسية التى تحتمها طبيعتهم من ناحية ثانية ٠

ويلاحظ هنا ان العوامل المؤثرة على مصالح العاملين والمتصلة ببيئة العمل ليست فى جوهرها الا عوامل مشكلة للعلاقات بين العاملين انفسهم ، وبينهم وبين رؤسائهم ٠ فهى الأساس الذى تقوم عليـــه النوايا الطيبة والمعنويات المرتفعة والتعاون والدوافع السليمة وغيرها من الصفات المعبرة عن المناخ النفسى الملائم بين العاملين ٠

غير ان هذه العلاقات لا تحدث بالصدفة ، ولكنها نتاج تخطيط متعمد وجهد موجه الى تشكيلها بطريقة معينة من جانب الادارة العليا لأى مؤسسة ٠ ومن هنا جاءت اهمية المجموعة الثانية من العوامل المؤثرة على مصـــالح العاملين وبالتالى على المناخ النفسى بينهم والتى تتصل بايدلوجات المؤسسات المعـــاصرة ٠

ويقصد بأيدلوجية المؤسسة اتجاهها الفـــكرى ، اى طرائق التفكير التى تشكل العناصر المحددة لشخصيتها ٠ فهذه الايدلوجية هى التى تحدد كيفية التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها فى الداخل ، كما تحدد قدرة المؤسسة على التعامل مع جماهيرها فى البيئة الخارجية المحيطة بها ٠ ويمكن أن نحدد ستة مجالات هامــــة تمارس فيها ايدلوجية المؤسسة تأثيرها ، وهى (١١) ٠

١ ـ تحدد الاهداف والقيم التى توجه المؤسسة ، وعلى اساسها يقاس نجاحها واهميتها فى المجتمع ٠

٢ ـ تحدد العلاقات المناسبة بين المؤسسة وجماهيرها ، كما تحدد اللوائح التى تحكم هذه العلاقات ٠

٣ ـ تحدد ضوابط السلوك المشروعة وغير المشروعة داخل المؤسسة ٠

٤ ـ تحدد مقاييس الثواب والعقـــاب التى تطبق على الجماهير الداخلية للمؤسسة ٠

٥ ـ تحدد نوعية العلاقات بين الافراد داخـــل المؤسسة من تنافس

---

(11) Harrison, R. "Understanding Your Organization's Character." Harvard Business Review, vol. 50, May - June, 1972. P. 120.

او تعاون ، ومن تقارب او تباعد ، ومن علاقات امينة وشريفة او علاقات غير امينة وغير شريفة ، وهكذا .

٦ ـ تحدد الوسائل المناسبة لتعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ، وقد تكون هذه الوسائل متسمة العنف والعدوان والاستغلال ، وقد تكون متسمة بالمسئولية والتعاون الايجابي ، وما شابه ذلك .

وتتنوع الايدلوجيات التى تعتنقها المؤسسات المعاصرة . ويمكن ان نحددها فى اربع ايدولوجيات اساسية ، هى : ايدلوجية السيطرة او النفوذ وايدلوجية الالتزام وايدلوجية الواجب وايدولوجية المصالح الخاصة (١٢) . غير ان اهم نقطة للشد والجذب بين هذه الايدلوجيات ، هى فى الصراع بين الاعتبارات التى تقدم مصالح الجماهير والاعتبارات التى تقدم مصالح المؤسسة ، خاصة وأن هذه الايدلوجيات تختلف مواقفها قوة وضعفا من كل مصلحة من المصالح التى تهم المؤسسة او جماهيرها .

ومن هنا تتضح اهمية الايدلوجية التى تعتنقها المؤسسة فى تحديد طبيعة شخصيتها ، وطبيعة كل ما يصدر عنها من سياسات وقرارات واعمال وسلوك وعلاقات ، وطبيعة كل ما يتصل بها من امكانات بشرية ومادية وفنية ، بل ايضا كل ما يعبر عن مظهرها العام امام جماهيرها .

كما يتضح ايضا ان هذه الايدلوجية سوف تستمر فى تشكيل نوعية العلاقات والروابط والمعاملات بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم داخل كل مؤسسة ، وبالتالى تؤثر على مدى تحقيق المصالح الاساسية لهم . وهذه النقطة تظهر بوضوح كاف مدى التداخل بين العوامل المؤثرة على مصالح العاملين والداخلة فى المجموعتين معا . ومن هنا ، لا نكون مبالغين اذا اعتبرنا ان الايدلوجيات التى تعتنقها المؤسسات المعاصرة والتى تختارها الادارة العليا لكل منها وتطبقها فى مواجهة جماهيرها ، وخاصة الداخلية منها ، هى التى تسهم اساسا فى تشكيل المناخ النفسى بين هذه الجماهير .

ولذلك يؤكد الباحث الامريكى بيجورز P. Pigors وزملاؤه فى دراستهم المشار اليها ، أن التطور المطلوب للمؤسسات المعاصرة خلال

---

(١٢) انظر التفاصيل فى بحث لنا بعنوان : « البنيان الاجتماعى العلاقات العامة » القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ـ سنة ١٩٧٨ . من صفحة ٤١ الى صفحة ٤٥ .

السنوات القادمة ليس فى النواحى المادية ، فقد استطاعت هذه المؤسسات أن تستخدم التكنولوجيا المتطورة والعلوم الطبيعية لتحقيق اهدافها من اجل خدمة الانســــان فى المجتمع المعاصر بدرجة متقدمة ، وانما فى النواحى المعنوية بتطوير استخدام العلوم الاجتماعية لكى تصبح مؤسسات ايجابية وفعالة من النواحى الانسانية (١٣) .

رابعا : اتجاهات الادارة العليا وتاثيرها على المناخ النفسى العاملين :

من الاستنتاجات المنطقية هنا القول بأن العوامل المؤثرة على مصالح العاملين ، وبالتالى على مناخهم النفسى ، تجد أصولها فى اتجاهات الادارة العليا . ذلك لأن الاتجاهات الادارية لأفراد الادارة العليا والتى تحددهـــا ميولهم واتجاهاتهم النفســـية وصفاتهم الشخصية ، هى الخيوط التى تتشكل منها أيدلوجية كل مؤسسة .

ويقسم بعض الباحثين الاتجاهات الادارية عنـــد المديرين الى ثلاثة انماط رئيسية . (١٤) ويعرف أولهـــا بالنمط التقليدى ويطلق عليـــه اصطلاح The Traditional Model وفى هذا النمط يرى المديرون انهم وحدهم الذين يملكون القدرة على ممارسة التوجيه والتحكم والابتكار وحل المشكلات وتحمل المسئولية ، لما لهم من صفات تميزهم عن العاملين . بينما العاملون على النقيض منهم لأنهم لا يملكون مثل هذه الصفات ، بل انهم قد يكونون معادين لأهداف المؤسسة ، كما أن لهم صفات تضعف قدرتهم على الاستقلال وتحمل المسئولية . ومن ثم ، كان على الادارة العليا أن تفصل لهم كل شيء وتوجههم الى كل صغيرة وكبيرة تتصل بعملهم . وطبقا لمبادىء هذا النمط التقليدى ، فان الادارة العليا عليها أن تمـــارس رقابة صارمة وسيطرة شديدة حتى يستجيب العاملون ويمتثلون لأوامرها ، ذلك لأن العمل فى حدذاته عبء يضطر العاملون الى تحمله عن كره من أجـــل الحصول على الأجور التى تكفل لهم الحياة .

أما النمط الثـــانى ، فانه أكثر انســـانية ويطلق عليـــه اصطلاح Human Relations Model وقد جاء تخفيفا للأفكار التى يشــــملها النمط الأول وللتقليل من آثارها السيئة . ويؤكد هـــــذا النمط على وجـــود تشـــابه ما بين مصــــالح العاملين ورؤســـائهم داخل اى

---

(13) Pigors, P. and Other. Op. Cit. P. 5.

(14) Pigors, P. and Others. Op. Cit. PP. 63 - 66.

مؤسسة ٠ فكل فرد يحتاج الى الاعتراف بقـــدراته والى أن يحقق ذاته بالاحساس بأنه جــزء مفيد من كيان المؤسسة التى ينتمى اليها ٠ ومع ذلك ، فان هذا النمط لا يعترف بتشابه القدرات بين الأفراد ، وانما يضع فجوة لا ريب فيها بين الرؤســـاء والمرؤوسين ٠ فهو يتضمن أن الرؤساءهم الذين يحددون الكيفية التى يشبع بها المرؤوسون حاجاتهم ، وهم الذين يخططون لها ٠ اما المرؤوسون فان دورهم سلبى للغاية ، وهم مستعدون ـ فى نظر اصحاب هذا النمط ـ لأن يتعاونوا مع رؤسائهم عندما يشبعون حاجاتهم ٠

ويعمل أصحاب هذا النمط على رفع درجة الاحســـــاس بالرضاء بين العاملين بجعلهم يشعرون انهم جزء هام ومفيد من كيان المؤسسة ، حتى تتحقق استجابتهم لأوامرهم ، وهو نفس ما يهدف اليه أصحاب النمط الأول ٠ وهم من اجل تحقيق هـــذا الهدف ليس عندهم مانع من السماح للعاملين بمناقشة بعض المسائل البسيطة المتصلة بالعمل والاستماع الى شكاواهم واقتراحاتهم ٠ ولكن هذا لا يمثل تغييرا جوهريا فى المبـــادىء التى يقوم عليها النمط الأول ، والتى تنعكس بالتأكيد على واقع المؤسسة وعلاقاتها ٠

واما النمط الثالث ، فانه يقوم على درجة أكبر من الانسانية ويطلق عليه اصطلاح Human Resources Model وهذا النمط يختلف بدرجة ملحــوظة عن النمطين الســـابقين فأصـــحابه يعتبرون أن كل فـــرد فى المؤسسة ثروة فى حـــد ذاته ليس فقط كطـــاقة أو مهـــارة طبيعية ولكن ايضـــا كقـــدرة خلاقة ومسئولة ٠ ومن ثم ، فان المدير هنا يشجع المرؤوسين على المساهمة فى اتخاذ القرارات واعطائهم فرصة أوسع لتأدية عملهم وادخال التعديلات عليـــه وممارسة الرقابة الذاتية على تصرفاتهم ٠ ويرى أصحاب هذا النمط ان رضـــاء الفرد عن نفسه يكمن فى ممارسته لعمله ذاته وقدرته على انجازه بالكيفية التى تم تحديدها بطريقة جماعية مع زملائه ورؤسائه ٠ ولا شك ان هذه المبادىء تنعكس ايضـــا على أيدولوجية المؤسسات وسياستها وقرارتها وتصرفاتها وعلاقاتها ٠

ويضاف الى هذه الاتجاهات عدد من الصـــفات الشخصية المؤثرة ، كالادعـــاء والانكار والتعصب والمبالغات ، وهى صفات تصور كيف ينظم

الفرد ادراكه للعالم الخارجي لكى يؤكد ذاته ويقلل من المعاناة الشخصية التى قد يتعرض لها تحت ضغط ظروف معينة . وهذه الكيفية وان كانت تريح الى حد ما ، الا أنها غالبا ما تؤدى الى اغلاق الطريق أمام كثير من البدائل الأخرى التى تصل بالفرد الى تصرف واقعى اكثر ايجابية وفعالية ، ولا يمثل عائقا أمام نشاط المؤسسة أو أمام الاعتراف بمصالح العاملين بها . وبالتالى فان المؤسسات التى يؤمن مديروها بهذه الاتجـــاهات ، تختار أيدلوجيتها وما يعبر عنها من سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات بوحى من هـــذه الاتجاهات الادارية للادارة العليا وبالكيفية التى تعكسها .

ولقد تبين من دراسات ميدانية كثيرة (١٥) ، ان مواهب المديرين ليست هى وحدها التى تشكل شخصية المؤسسة التى يديرونها ، ولكن تشكلها أيضا اتجاهاتهم وقيمهم . ومن ثم ، فان الميول والدوافع الانسانية للمديرين تلعب دورا كبيرا فى تقدير الاتجاه الايجابى أو السلبى لمؤسساتهم نحو مصالح العاملين بها ، وعلى قدر التفاوت فى هذه الميول والدوافـــع الانسانية يكون التفاوت فى اتجاهـــات المؤسسات بين الايجابية الشديدة والسلبية المتطرفه .

واذا كانت المؤسسة ليست الا وسائل لتحقيق غايات وضعتها مجموعة من البشر ، فانه من السهل أن نتصور كيف تؤثر اتجاهات المديرين ومواقفهم وصفاتهم على واقع مؤسساتهم ، ومدى استجابتها لمصالح العاملين بها ، وبالتالى على المنـــاخ النفسى بينهم . ومن هنـــا ، فان الادارة العليا لأى مؤسسة تقع عليها أساسا مسئولية صياغة العوامل المؤثرة على المنـــاخ النفسى بين العـــاملين بالكيفية التى تجعله مـــلائما أو غير ملائم لتطور المؤسسة (١٦)

---

(١٥) من هذه الدراسات الميدانية على سبيل المثال :

— Sturdivant, F. and J. Ginter. "Corporate Social Responsiveness." California Management Review, vol. xlx, No. 3, Spring 1977. PP. 30 - 36.

—. Ostlund. L. "Attitudes of Managers Towards Corporate Social Responsibility." California Management Review, vol. xlx, No. 4, Summer 1977. PP. 35 - 49.

(16) Williams, A. "Employee Relations." In Philip Lesly, Public Relations Hardbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 2ed edition, 1962. P. 107.

ونخلص هنا الى ان تحليل الاساس الأول لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة ، يؤدي بنا الى حقائق ثلاث تثبت أهمية مضمونة كخطوة أولى نحو تصور متكامل الأركان. وهذه الحقائق الثلاث هي :

١ ـ ان المناخ النفسي لجماهير المؤسسة ، وخاصة جمهور العاملين منهم ، يتشكل من عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومتنوعة ، وتلعب المصالح الأساسية لهذه الجماهير الدور الرئيسي فى توجيه هذه العوامل بطريقة قد تكون ايجابية او سلبية فى مواجهة المؤسسة التى يرتبطون بها .

٢ ـ ان ايجابية المناخ النفسي بين العاملين ، كأحد جماهير المؤسسة ، او سلبيته تتوقف على الدرجة التى تشبع بها المؤسسة الحاجات الطبيعية والاجتماعية للعاملين على اساس انها تشكل مضمون مصالحهم الاساسية . وان هذه الدرجة تتحكم فيها اساسا الايدلوجية التى تختارها المؤسسة لنفسها .

٣ ـ ان ايدلوجية المؤسسة ليست الا انعكاسا لاتجاهات المديرين وقيمهم وصفاتهم الشخصية ، وهى التى تحدد واقع المؤسسة ومدى استجابتها لمصالح العاملين . وعلى قدر ايجابية هذه الاتجاهات والقيم والصفات تكون درجة ايجابية المناخ النفسي بين العاملين او سلبيته .

وبهذه الحقائق الثلاث المتتابعة والمتعاونة والمتكاملة تتحدد الكيفية التى تؤثر بها اتجاهات الادارة العليا على المناخ النفسي للعاملين كنموذج الجماهير النوعية لأى مؤسسة . انها بايجاز تشكل الواقع المحيط بقدرته على تحقيق المصالح الأساسية للفرد ، وهذا الواقع هو المحرك الأساسي لادراك الفرد ولتكوين صوره الذهنية عن المؤسسة التى ينتمى اليها ، والتى تترجم بعد ذلك الى اتجاهات نفسية فردية ، ومن تفاعل هذه الاتجاهات النفسية الفردية بين جمهور العاملين يتشكل مناخهم النفسي تجاه المؤسسة التى يرتبطون بها .



الفصل الثانى

العلاقات العامة كانعكاس لاتجاهات الادارة العليا نحو جماهيرها



لا احد ينكر أن الحاجة الى العلاقات العامة ارتبطت بظهور اتجاهات نفسية عامة معادية بين الجماهير المرتبطة بالمؤسسات الصناعية والتجارية الاحتكارية فى الولايات المتحدة الأمريكية خـــلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر وحتى العقد الثالث من القرن العشرين · ومنذ ذلك الوقت استمر الاحساس بأهمية هذه الاتجاهات النفسية العـــامة وما تعنيه من مناخ ملائم أو غير ملائم لتحقيق اهداف تلك المؤسسات ، هو القوة الدافعة لتطور العلاقات العامة كعلم تطبيقى وكضرورة اجتماعية ·

ولئن كانت العلاقات العامة لم تستطع أن تحسم قضـــــية وجودها كضرورة اجتماعية فى المجتمع المعاصر بسبب ظروف خارجة ، فانها كعلم تطبيقى استطاعت أن تصل الى عدد من القواعد العلمية التى يمكنها بها أن تتعامل مع المناخ النفسى داخل المؤسسة وخارجها ، وأن تؤثر فيه بدرجة كبيرة وبالكيفية التى تجعله اكثر ملاءمة لتطور المؤسسة ماديا ومعنويا ·

فالعلاقات العامة تستطيع بهذه القواعد العلمية أن تكشف عما قد يشتمل عليه المناخ النفسى من اتجاهات سلبية او ايجابية بين كل جمهور من الجماهر النوعية المرتبطة بالمؤسسة · كما تستطيع ايضا أن تتنبأ بنتائج هذه الاتجاهات العامة · وذلك بتحليل العوامل الكامنة التى أدت الى هذه الاتجاهات ، فيما نسميه بمرحلة توصيف الموقف ، مستخدمة فى ذلك كل ما انتهت اليه العلوم الاجتماعية من أساليب للقياس ·

والعلاقات العامة تستطيع ايضا بهذه القواعد العلمية أن تضع برامجا عملية تعيد بها راب الصدع ، الذى قد تكشف عنه الاتجـــاهات النفسية العامة السلبية ، بما يحقق التوافق ثانية بين المصالح الخـــاصة للمؤسسة والمصالح العامة لجماهيرها · وبذلك تضع اسسا واقعية جديدة لأنشطتها المهنية من أجل تغيير هذه الاتجاهات النفسية العامة السلبية الى اتجاهات نفسية عامة ايجابية ، فيما نسميه بالجانب الاجتماعى لأنشطة العلاقـــات العـــامة ·

وكذلك تستطيع العلاقات العامة بهذه القواعد العلمية أن تقوم بحملات اقناع فى أربعة اتجاهات رئيسية داخل المناخ النفسى للمؤسسة لكى تجعله اكثر ملاءمة وصلاحية ، وهى : تكوين مواقف وآراء وانماط سلوك جديدة ، وتغيير أو تعديل غير الملائم مما هو موجود منها ، وحماية الجماهير النوعية من الاقناع المضاد الذى تمارسه المؤسسات الأخرى المنافسة ، والمحـــافظة

على ما أحدثته من تأثير • ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات الأربعة أساليبه ووسائله التى وصلت اليها تطورات علوم الاتصال وفنونه بدرجـــة يمكن الاعتماد عليها بثقة واطمئنان ، وهذا ما نسميه بالجانب المهنى المتخصص لأنشطة العلاقات العامة •

غير أن قدرة العلاقات العامة على التعامل مع المناخ النفسى للمؤسسة والتأثير عليه تتوقف على تحقق اعتبارين هامين يعطيان لأنشطتها ايجابيتها وفعاليتها ، ويمثل اولهما اطارا أيدلوجيا وفكريا لا غنى عنه للثانى ، وهما :

الاعتبار الاول : أن تعترف المؤسسة بأهمية المناخ النفسى الســـائد بين جماهيرها وخطورته • وهذا الاعتراف يعنى ان على المؤسسة أن تجد من الاتجاهات الأيدلوجية ما يمكنها من أحداث التجانس أو التوافق بين مصالحها الخاصة والمصالح العامة لجماهيرهـــا كاطار لايدلوجية انسانية اجتماعية ملائمة لظروف مجتمعها المعاصر •

الاعتبار الثانى : أن تعترف المؤسسة بأن العلاقات العامة ليست الا منهجا عمليا منظما معبرا عن هذه الايدلوجية الانسانية • فلقد ثبت تاريخيا أن العـــلاقات العامة لم تظهـــر كعلم تطبيقى الا استجابة لهذه الضرورة الاجتماعية • كما ثبت علميا أن العلاقات العامة كاصطلاح ما هى الا مجموعة الأساليب العلمية والعملية التى تجعل العلاقات بين الجماهير النوعية ، والادارة العليا قاسم مشترك بينها ، سليمة وايجابية •

ان العلاقة بين هذين الاعتبارين تصور كيف تعكس العلاقات العـــامة اتجاهات الادارة العليا ، وبالتـــالى فانهما يقدمان معـــا التبرير لامكانية استخدام اتجاهات أنشطة العلاقات العامة كمؤشرات على اتجاهات المنـــاخ النفسى بين جماهير مؤسسة معينة • ومع ذلك ، فان هذا الاستنتاج لا يمكن القفز اليه بسهولة وبدون تحليل يساعد على فهمه وتقبله ، ويمكن أن نقدم هذا التحليل من جانبين هامين أحدهما نظرى والآخر واقعى ، وذلك فى نقطتين اساسيتين متتاليتين ، كما يلى :

اولا : العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لايدلوجية اجتماعية معاصرة :

ان الفصل بين العلاقات العامة والظروف التى نشأت فيها ودعت اليها يعتبر فى تقديرنا السبب الرئيسى وراء سلبيات التطبيق العملى لها سواء

داخل المجتمع الامريكى وهو الوطن الام للعلاقات العامة الحديثة ، أو فى المجتمعات الاخرى التى نقلتها عنه . لقد كان التطبيق العملى للعلاقات العامة فى المجتمع الامريكى مبنيا على سوء فهم للظروف التى دعت اليها ، فانتقلت تطبيقاتها العملية فى المجتمعات الاخرى على نفس سوء الفهم لهذه الظروف ، ولئن كانت الايدلوجية الاقتصادية للمجتمع الامريكى شكلت الاطار الفكرى لسوء الفهم هذا ، فان النقل العشوائى من جانب المجتمعات الاخرى هو الذى يعود اليه ما انتهت اليه تطبيقاتها العملية من سلبيات . ويكفى دليلا على صدق هذا الاستنتاج تشابه السلبيات التى يعانى منها واقع العلاقات العامة فى المجتمعات المعاصرة بصفة عامة ، سواء منها المتقدمة او النامية (١) .

واذا عدنا الى هذه الظروف التى دعت الى العلاقات العامة والحت عليها فى المجتمع الامريكى ، لوجدنا انها تتلخص فيما عانته المشروعات الصناعية والتجارية الاحتكارية خلال الربع الاخير من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين من فقد لثقة جماهيرها الى الحد الذى دفع هذه الجماهير الى السخط عليها والصاق التهم بها وتوجيه الانتقادات لها . وكان لهذه الثورة النفسية ما يبررها وقتئذ ، فلقد اندفعت هذه المشروعات الاحتكارية وراء مصالحها الخاصة متجاهلة بشكل يكاد ان يكون تاما مصالح الجماهير التى ترتبط بها . ولقد بلغت ازمة الثقة هذه ذروتها خلال الحرب العالمية الاولى سنة ١٩١٤ والأزمة الاقتصادية العالمية سنة ١٩٢٩ .

ذلك لان هذه المشروعات الاحتكارية حكمتها مبادىء النمط التقليدى لايدلوجية الراسمالية الأمريكية ، والتى تعتبر الربح وزيادته أهم هدف ينبغى السعى اليه بكل جهد . والمدير الناجح هو الذى يستطيع زيادة ارباح المشروع . ومن هنا كانت النظرة الى العاملين تتركز اساسا على استخدام قدراتهم باقصى درجة ممكنة لزيادة الانتاج ، وربط زيادة أجورهم بقدرتهم على تحقيق هذا الهدف .

---

(١) يمكن التاكد من هذه الحقيقة بمقارنة النتائج التى انتهت اليها دراسات بتراند كانفيلد B. Canfield ودافيد فن D. Finn حول واقع العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية بالنتائج التى انتهت اليها دراسة ميدانية لواقع العلاقات العامة فى المجتمع المصرى كمجتمع نام والتى قامت بها كلية الاعلام بجامعة القاهرة تحت اشراف الدكتور سمير محمد حسين . انظر مراجع البحث .

وهذا يعنى أن أصحاب المشروعات الصناعية والتجارية الامريكية فى ذلك الوقت كانوا لا يرون أن عليهم اية مسئولية اجتماعية تجاه الجماهير التى ترتبط مصـــالحها بمشروعاتهم أو تجـــاه ما يحدث لهم من تغيرات أو تأثيرات بفعل الأعمال التى تقوم بها مشروعاتهم . وكانوا يؤمنون ، تحت قاعدة الربح المتزايد ، أن مسئوليتهم تجاه المجتمع تتمثل فقط فى قدرتهم على مواجهة متلطبات السوق (٢) .

ومعنى هذا ان تجاهل اصحاب المشروعات الصناعية والتجارية لمصالح جماهيرهم كان السببالرئيسي وراء غضبة الجماهير وسخطها وانتقاداتها. وكان على هؤلاء أن يحاولوا التخفيف من هذه الثورة حفاظا على ايدلوجيتهم كاطار يحمى مصالحهم الخاصة ، فاستعانوا بفلسفة مؤداها : « انه ليس مهما أن تفعل الشيء الصحيح بقدر ما هو مهم أن يعرف الناس أنك تفعل الشيء الصحيح (٣) . وكانت هذه الفلسفة بداية الأنشطة التى أطلق عليها فيما بعد اصطلاح العلاقات العامة ، والتى لم تزد عنكونها أساليب للنشر والدعاية ، بهدف خلق صورة حسنة فى أذهان الجماهير لهذه المشروعات ولأصحابها .

ولكن استمرار ضغط الجماهير وتزايده كرد فعل لهذه الأنشطة التى لم تغير واقعا ولم تصلح حالا ، ادى بأصحاب هذه المشروعات الى قبول قدر من مسئوليتهم الاجتماعية تجاه الجماهير ، فيما سمى بالنمط الادارى لايدلوجية الراسمالية الأمريكية . وكان من أهم ما اضافة هذا النمط الادارى الاعتراف بوجود بعض الالتزامات الاجتماعية للمشروعات الصناعية والتجارية الى جانب الحرص على الربح المتزايد والذى استمر هدفا رئيسيا لهذه المشروعات . ومن بين هذهالالتزامات المحدودة الاعتراف ببعض الجوانب الانسانية للعاملين كحقهم فى التطور والترقى والاعتراف بضرورة مساهمة كل مشروع فى مشكلات مجتمعه المحلى . ويؤخذ على هذا النمط الادارى اعتباره هذا القدر المحدود من المسئولية الاجتماعية اختياريا ، بمعنى ان لكل مدير الحق فى ان يأخذ به بالدرجة التى تتناسب مع ظروف مشروعه .

---

(2) Jacoby, N. Corporate Power and Social Responsibility. New York : Macmillan Co., 1973. P. 191.

(3) Baus, H. Publicity; How To Plan, Produce and Place It. New York : Harper, 1942. P. 6.

وتبعا لذلك لم تصبح المسئولية الاجتماعية التزاما حتميا • بل أن مبادىء النمط ـالادارى ذاتها لم تنتشر بالسرعة الواجبة بين المستويات الادارية ، مما يؤكد قوة النمط التقليدى لايدلوجية الراسمالية الأمريكية • واستمر اصحاب المشروعات الصناعية والتجارية على نفس الاتجاه السابق باستمرار اعتمادهم على الأنشطة المهنية للعلاقات العامة لتخفيف الضغط المتزايد عليهم من قبل الراى العام الامريكى • ويعبر احدهم ويدعى لندزلى كمبال L. Kimbrall وهو نائب رئيس مؤسسة روكفلر عن هذا الاتجاه بقوله : لقد كانت الفكرة الخاصة بمسئولية المشروعات الصناعية والتجارية الأمريكية عن الرفاهية العامة للمجتمع جديدة نسبيا ، وظللنا سنوات طويلة ننظر اليها على انه يمكن مواجهتها بالأنشطة المهنية للعلاقات العامة (٤) •

ولقد استمر الوضع على هذا الحال ، حتى بعد أن ظهر مفهوم أوسع للمسئولية الاجتماعية للمشروعات الصناعية تجاه العاملين بها وتجاه مجتمعاتها المحلية المحيطة بها • وهذا يعنى كما قال نايل تشامبر لين N. Chamberlain ان المشروعات الصناعية والتجارية تضع احدى عينيها على النمط التقليدى لايدلوجيتها ، وتضع العين الأخرى على مسئوليتها تجاه التغيرات التى تحدث فى المجتمع الأمريكى ، ولكن عقلها وتفكيرها مركز اساسا على قيمها ومبادئها التقليدية • ويبدو انه ليس هناك مشروع صناعى أو تجارى واحد، مهما كانت ضخامته وحساسيته تجاه مسئوليته الاجتماعية ، يستطيع أن يتخلص من قيود النمط التقليدى للأيدلوجية الراسمالية الأمريكية (٥) •

وهنا يتضح ان ضعف مفهوم المسئولية الاجتماعية عند اصحاب المؤسسات الأمريكية صاحبه قصر فى مفهوم العلاقات العامة ، وان استمرار الفصل بين واقع المؤسسة والأنشطة المهنية للعلاقات العامة ادى الى السلبيات التى تعانى منها هذه الأنشطة • ذلك لأنه مهما كانت مهارة القائمين بهذه الأنشطة ، فانها لا تستطيع أن تخلق شيئا من العدم ، واذا صدقتها الجماهير اليوم ، فان الحقيقة لابد وأن تتضح غدا ، مما سوف

---

(4) Chamberlain, N. The Limits of Corporate Responsibility. New York : Basic Books Pub., 1973. P. 9.

(5) Ibid, PP. 5 - 7 .

يؤدى بالضرورة الى استمرار ازمة الثقة بين هذه المؤسسات وجماهيرها . وقديما قال احد الأنبياء : ان الحقيقة تنتصر دائما رغم كل شيء (٦) .

ومما يؤكد هذا الاستنتاج ما انتهى اليه احد استطلاعات الراى العام الأمريكى خلال الفترة الواقعة ما بين سنة ١٩٦٦ وسنة ١٩٧١ ، والذى اتضح من نتائجه حدوث هبوط فى ثقة الجماهير فى جدية تحمل المشروعات الصناعية الأمريكية لمسئوليتها الاجتماعية (٧) .

لقد كان حسن الفهم للظروف التاريخية والاجتماعية التى دعت الى العلاقات العامة والحث عليها يعنى أن على المشروعات الصناعية والتجارية أن تجعل من المسئولية الاجتماعية نحو العاملين بها ونحو مجتمعاتها المحلية اطارا فكريا لكل ما يتصل بها أو يصدر عنها بهدف تحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للمؤسسة والمصالح الخاصة لجماهيرها . ثم تأتى العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لتنقل المسئولية الاجتماعية من الفكر الى التطبيق، بأن تجعل سياسات هذه المشروعات وقراراتها وتصرفاتها وعلاقاتها انعكاسا لمسئوليتها الاجتماعية كاتجاه ايدولوجى ، وبعد ذلك تقنع المجتمع كله بأن هذه المشروعات افراد صالحة تتحمل واجباتها بقـــدر ما تحرص على حقوقها . وبذلك يكون واقع المؤسسة فكرا وعملا اساسا للصورة الحسنة التى تتكون فى أذهان الجماهير .

ثم تأتى الناحية العادية لكى تدعم هذا الاستنتاج ، فالعلاقات العامة يطلق عليها بالانجليزية اصطلاح Pullic Relations واذا علمنا ان كلمة Pullic تعنى الجمهور النوعى (٨) ، فان هذا الاصطلاح يعنى

---

(6) Squire, I. and K. Wilson. Informing Your Public. New York : Association Press, 1924 P. 3.

(7) Eilbirt, H. and R. Parket. "The Corporate Responsibility Officer." Business Horizons, vol. xvl, No. 1, February 1973. P. 51.

(٨) من المراجع التى عرفت الجمهور النوعى ما يأتى :

— Berelson(B. and M. Janowitz. Reader In Public Ouinion and Communication. New York : The Free Press, 2ed edition, 1966. PP. 40 - 50.

— Canfield, B. and H. Moore. Public Relations; Principles, Cases and Problems. Homewood, Illinois : Richard Irwin, 6th edition, 1973. PP. 27 - 28.

العلاقات بين الجماهير النوعية ، اى انه يعنى الاساليب العلمية والعملية التى تحكم العلاقات بين الجماهير النوعية ، فاذا كانت هذه الاساليب صحيحة كانت العلاقات الناتجة عنها ايجابية ، والعكس صحيح ٠

ويعرف الجمهور النوعى بانه مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة ٠ فاذا عرفنا ان المؤسسة ليست الا وسيلة لتحقيق مصالح خاصة لمجموعة الافراد الذين يشكلون الادارة العليا لها ، وأن مجرد وجود مؤسسة معينة يؤدى الى ظهور جماعات من الناس تعتمد عليها بالتالى فى تحقيق مصالح خاصة لها ، فان التوافق بين مصالح الادارة العليا كجمهور نوعى من جانب ومصالح كل جمهور نوعى آخر يرتبط بهذه المؤسسة أو تلك من جانب آخر ، يمكن أن يكون نقطة انطلاق للعلاقات العامة السليمة كمنهج عملى للمسئولية الاجتماعية لكل مؤسسة ، هذا من ناحية ٠

غير ان الوصول الى سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات معبرة عن التوافق بين المصالح الخاصة لا يكفى وحده لاقناع المجتمع بصلاحية مؤسسة معينة ، وان اقصى ما يحققه هو ان تشعر الجماهير بالرضاء العام عنها ، ومن ثم يكون من الضرورى الوصول بهذا الرضاءالعام الى راى عام مؤيد بين هذه الجماهير ، وهنا يأتى دور الاقناع كوظيفة اتصال للعلاقات العامة ٠

وهذا يعنى أن الناحية العلمية تؤكد تفسيرنا للظروف التاريخية والاجتماعية التى دعت الى العلاقات العامة والحث عليها ٠ فالعلاقات العامة لها جانبان : أحدهما اجتماعى يستهدف تحقيق الكيان السليم للمؤسسة والذى تتوافق به مصالح الادارة العليا مع مصالح جماهيرها ، والآخر مهنى متخصص يستدف اقناع المؤسسة وجماهيرها والمجتمع كله بالكيفية التى تحقق بها هذا الكيان السليم للمؤسسة ٠ وواضح ان الجانبين يتكاملان ولا يستطيع احدهما بدون الآخر ، ان يحقق للمؤسسات المعاصرة المناخ النفسى السليم الصالح لتطورها وتقدمها ٠

ويؤكد جون هل J. Hill هذه الحقيقة ، بتأكيده على ضرورة توفر ثلاثة متطلبات أساسية للعلاقات العامة السليمة فى الشركات المعاصرة، أولها ، ان تحقق الشركة لنفسها تكاملا صحيحا ٠ وثانيها ، ان توفرلنفسها سياسة صحيحة وقرارات سليمة وانماط سلوك مقبولة على ضوء مصالح جماهيرها ٠ وثالثها ، أن تعتمد على الحقائق الصادقة وهى تتجه بالبرامج

المهنية للعلاقات العامة الى جماهيرها (٩) ٠

وبذلك نصل الى أن الاعتبارين اللذين اشرنااليهما كضرورة لعلاقات عامة ايجابية تستطيع التعامل مع المناخ النفسى بين جماهير المؤسسات المعاصرة ، لهما معا ما يبرر ترابطهما من النواحى التاريخية والاجتماعية والعلمية وبقى ان نعرف كيف ينعكس هذا الترابط بينهما على واقع العلاقات العامة اجتماعيا ومهنيا ٠

ثانيا : قدرة العلاقات العامة على عكس واقع المؤسسة واتجاهات مديريها :

يشمل واقع المؤسسة كل ما يتصل بها وما يصدر عنها ككيان فى المجتمع ، بمعنى انه يشمل السياسات والقرارات والتصرفات والعلاقات التى تحقق بها اهدافها ، بل انه يشمل ايضا مظهرها وتكويناتها المادية ٠ وهذه العناصر المادية والمعنوية للمؤسسة تتشكل ملامحها داخل ما يعرف بشخصية المؤسسة ٠ فهذه الشخصية هى البوتقة التى تنصهر داخلها كل هذه العناصر لكى تكتسب طبيعة تختلف من مؤسسة الى اخرى ٠

وهذا الواقع بكل عناصره المعبرة عن شخصية مؤسسة ما هو المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، لما يخلفه من تأثيرات على أذهان الجماهير ، وبالتالى على الصورة التى تكونها الجماهير عن المؤسسة التى ترتبط مصالحها بها ٠ ومن هنا ، فان أى مؤسسة عليها ، لكى تبقى وتتطور داخل مجتمعها ، أن تحرص أولا أن تكون صورتها فى أذهان جماهيرها انعكاسا دقيقا وامينا للمبادىء الاجتماعية السليمة التى تقوم عليها شخصيتها والتى تحدد اهدافها والكيفية التى تحققها بها ونوعية العلاقات التى تترتب على ذلك مع جماهيرها ٠

ولقد كان ينظر قديما الى السلع والخدمات التى تقدمها المؤسسة الاقتصادية على انها فقط العناصر الأساسية المؤثرة على صورتها فى اذهان جماهيرها ٠ ولكن التطورات الحديثة اثبتت أن هذه السلع والخدمات ليست المؤثر الوحيد على صورة المؤسسة ، وانما تشمل هذه المؤثرات كل ما يصدر

---

(9) Hill, J. Public Relations : Arms of Modern Management. New York Harper, 1958. PP. 6 - 7.

عن المؤسسة او يتصل بها ، سواء في حاضرها او مستقبلها . ولا شك ان هذه العناصر المؤثرة على صورة المؤسسة تزداد تعقيداً كلما زاد حجم المؤسسة واتسع نشاطها وتطورها الفني ، لأن هذا معناه اتساع حجم جماهيرها وانتشارها وتعرضها لتأثيرات اخرى جانبية لا تملك المؤسسة نفسها السيطرة عليها بدرجة كبيرة .

وتلعب صورة المؤسسة دورا هاما في نجاح المؤسسة او فشلها بتأثيرها على سلوك جماهيرها تجاهها . وهناك دراسة قام بها ديكستر نيدل D. Neadle للتحقق من هذا الاستنتاج واجراها ما بين سنتى ١٩٥٩ و ١٩٦١ على احدى شركات الأدوية التى كانت على وشك البدء فى برنامج للعلاقات العامة يعبر عن واقعها ويستهدف تحسين صورتها فى اذهان جماهيرها من الأطباء . وكان من بين النتائج الهامة التى انتهى اليها هذا الباحث ، حدوث تحسن فى صورة الشركة نتيجة لبرنامج العلاقات العامة ، وكان هذا التحسن مرتبطا بتغيرات ايجابية فى العادات السلوكية للأطباء . وتشير الادلة الى ان هذه التغيرات فى السلوك كانت مسبوقة بتغيرات فى المواقف (١٠) .

واذا كانت شخصية المؤسسة بكل عناصرها المادية والمعنوية تشكل المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، لما لها من آثار على صورة المؤسسة فى اذهان جماهيرها ، فان هذه الشخصية تجد اصولها فى الاتجاه الايدلوجى او الفكرى الذى تختاره الادارة العليا . فهذا الاتجاه الأيدلوجى او الفكرى هو الذى يحدد كيفية التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح جماهيرها فى الداخل والخارج ، وبالتالى يحدد كل ما يترتب على ذلك من سياسات وقرارات وتصرفات وعلاقات ، اى يحدد طبيعة شخصية المؤسسة ، وبالتالى يحدد طبيعة الآثار التى تترتب عليها . وبذلك تتضح العلاقة بين الاتجاهات الادارية للمديرين وايجابية العلاقات العامة او سلبيتها فى مؤسسة ما . هذا من ناحية .

ويضاف الى ذلك تأثير الدوافع النفسية والاجتماعية لسلوك هؤلاء المديرين كأفراد فى موقع المسئولية عن كل أو بعض الأعمال المتصلة بنشاط

(10) Neadle, D. "The Relationchip of Corporate Image To Product Behavior". Public Opinion quarterly, vol. xxvlll, No. 2, Summer 1964. PP. 293 - 302.

المؤسسة ككيان مادي ومعنوى ، له اهدافه فى المجتمع • فلقد تبين ان السلوك الانسانى مزيج من التصرفات المعقولة وغير المعقولة والواعية وغير الواعية • وهذان النوعان من السلوك لا يعملان منفصلين وانما يختلطان فى شخصية الفرد بدرجة لا يسهل معها التفريق بينهما من جانب الفرد ذاته ، وان كان يستطيع هو التفرقة بينها النسبة للآخرين وهذه التصرفات قد تكون ايجابية او سلبية على شخصـــية المؤسسة بحسب درجة المعقولية او عدم المعقولية التى تتسم بها • وبالتالى تنعكس هذه الايجابية او السلبية على تشكيل المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة فى مواجهة العاملين بطريقة او بأخرى • وهذا من ناحية ثانية •

وبهذه العلاقة بين الاتجاهات الادارية والنفسية والاجتماعية للمديرين والمضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، يمكن ان تكون كل العناصر المعبرة عن هذا المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ، انعكاسا لاتجاهات المديرين ، والتى سبق اثبات تأثيرها المباشر على المناخ النفسى بين العاملين كأحد الجماهير النوعية التى ترتبط مصالحها بالمؤسسة • وبالتالى تصبح هذه العناصر مؤشرات واضحة على نوعية اتجاهات المديرين ، وبالتالى على نوعية اتجاهات المناخ النفسى بين الجماهير •

واستطرادا لهذا الاستنتاج، فان بيئة العمل ، التى تشكل واقــع المؤسسة بكل ما يحدث فيها من عمليات ومعاملات وعلاقات وتفاعلات بين العاملين والادارة العليا كجمهورين نوعيين متقابلين ولكل منهما مصالحة الخاصة ، تعبر عن ايجابية المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة فى مؤسسة معينة او سلبيته ، وبالتالى فان كل العناصر المعبرة عنه ما هى الا مؤشرات تعكس الاتجاهات الايجابية او السلبية فى المناخ النفسى لجمهور العــاملين داخل المؤسسة لقدرتها على تشكيل الصور الذهنية عندهم •

غير أن العلاقات العــامة عاشت منذ ظهورها فى أواخــر القرن التاسع عشر حالة من الانفصام بين ما ينبغى أن تكون عليه كمهنة ذات طبيعة خاصة لها جانبيها الاجتماعى والمهنى ، وبين التطبيق الفعلى لها كمهنة متخصصة فحسب • فلقد تبين من الخلفية التاريخية والاجتماعية للعلاقات العامة ، ان اصحاب المؤسسات الأمريكية نظروا اليها على انها انشطة مهنية لا تخرج عن النشر والدعاية والتى يمكن بها التخفيف من ازمة عدم الثقة بينهم وبين الجماهير • وظلت هذه النظرة تلازم العـــلاقات العامة حتى الآن • ولئن كان البــاحثون اكدوا فى دراساتهم على ضرورة الربط بين

الانشطة المهنية للعلاقات العامة والواقع السليم للمؤسسة ، فانهم لم لم يعتبروا هذا الواقع جزءا من مضمون العلاقات العامة ذاتها .

ويرجع هذا الوضع ، فى تقديرنا ، الى ان العلاقات العامة بدات كممارسة عملية ولم تنشأ كعلم ، ومن هنا كان تطورها العلمى اقرب الى التوصيف منه الى التقنين . بمعنى ان الممارسة العملية هى التى تتم اولا بكل جوانبها الايجابية والسلبية ، ثم يبدأ الباحثون فى توصيف ما ينبغى أن يكون عليه التطبيق العملى للعلاقات العامة .

ويضاف الى ذلك أن الاتجاهات الادارية للمؤسسات كانت اقوى فى تأثيرها على نظرة المؤسسات الى طبيعة العلاقات العامة ، وما دامت لم تعترف بأن العلاقات العامة لها مضمونها الاجتماعى ، فانه ليس من السهل على الباحثين فرض هذه الحقيقة ، خاصة على ضوء الاعتبار الأول .

ولذلك ، فان استمرار نظرة المؤسسات الى العلاقات العامة على انها انشطة مهنية فحسب بدون الاعتراف بمضمون اجتماعى لها ، أدى بواقع التطبيق العملى لها الى عدد من السلبيات التى بلغ عمقها حدا دفع البعض الى التشكيك فى قدرة العلاقات العامة ذاتها وقيمتها كضرورة اجتماعية لا يمكن ان تستغنى عنها اى مؤسسة فى المجتمع المعاصر . وعلى ضوء هذه الحقيقة يمكن التساؤل عن مدى قدرة العلاقات العامة كانشطة مهنية على عكس اتجاهات الادارة العليا ؟ !

ورغم اننا امام واقع لا يعترف اعترافا صريحا بالمضمون الاجتماعى للعلاقات العامة الا ان الأنشطة المهنية تستطيع عكس واقع المؤسسة واتجاهات مديريها من نواحٍ ثلاث تتصل بطبيعتها ذاتها .

فمن ناحية ، نجد ان الأنشطة المهنية للعلاقات العامة ينظر اليها على انها رسائل نشر واعلام ودعاية موجهة من الادارة العليا الى جماهيرها الداخلية والخارجية . فاذا كانت الادارة العليا تهتم بالواقع السليم قبل توجيه رسائلها ، فان مضمون هذه الرسائل واسلوبها واشكالها وحرارتها وقوالب عرضها يمكن أن تعبر عن هذا الواقع السليم بعكس ما يحدث لو أنها لا تؤمن باصلاح واقعها قبل توجيه رسائلها . ونحن فى الحياة اليومية نجد امثلة كثيرة لمدافعين عن مبادىء يؤمنون بها اولا يؤمنون بها ، ومن السهل على القارىء أو المشاهد أن يلمس درجة ايمانهم بهذه المبادىء.

ومن ناحية ثانية ، نجد أن مدى الحرص على هذه الأنشطة المهنية يعطيها درجـــات متفاوتة من الاهتمام والتنوع والانتظام والاستمرار ، خاصة اذا علمنا انها من الناحية المادية لها ثقلها على ميزانية كل مؤسسة وان هذا الثقل المادى يصلح مقياسا للحكم على المؤمنين بمبادىء معينة لأنه يكشف عن مدى استعدادهم للتضحية من اجلها والثبات عليها ·

وهذه الحقيقة تتأكد اذا عرفنا أن هذا الثقل المادى هو العقبة الرئيسية التى تمنع المشروعات الصناعية الأمريكية من اعتناق المسئولية الاجتماعية كاتجاه ايدلوجى معاصر تواجه به التزاماتها التى فرضتها عليها التطورات الاجتماعية فى مجتمعاتها المحلية (١١) · وقد عرفنا أن المسئولية الاجتماعية هى ، من الناحية التاريخية والاجمتاعية ، الاطار الفكرى للعلاقات العامة·

ومن ناحية ثالثة ، نجد أن الأنشطة المهنية للعلاقات العامة جوهرها الاتصال ، والاتصـــــال ديناميكية اجتماعية تتم بين طرفين ، وهى ذات حساسية خاصة باتجاهات كل طرف منهما · ويعرف الاتصال من الناحية العلمية بأنه عمليات تبادل للحقائق والآراء والأفكار بين طرفين بقصد تحقيق الفهم المشترك بينهما · فاذا عرفنا أن الاتجاهات الادارية للمديرين نحـــو العاملين تتراوح فيها درجات الاعتراف بمصالحهم ، فان معنى هـــذا أن المديرين يختلفون فيما بينهم فى كيفية مخاطبتهم للعاملين وفى درجـــة اهتمامهم بردود فعلهم ازاء سياساتهم وتصرفاتهم وقراراتهم · ومعنى هذا أيضا أن الأنشطة المهنية للعلاقات العامة سوف تتخذ بصفة ثابتة طريقا هابطا من أعلى الى أسفل ، وهذا الطريق الهابط سوف يتشكل بكيفية معينة بحسب ميول الادارة العليا واتجاهاتها · أما الطريق الآخر للأنشطة المهنية وهو من أسفل الى أعلى فانه تتفاوت درجات الاهتمام به بحسب درجات اهتمامات المديرين انفسهم بالعاملين فى مؤسساتهم ، كما سوف تتفاوت درجات استجابتهم لما يتطلبه من ضرورات ·

وهذه الحقيقة تتمثل بوضوح على ضوء نتائج الدراسات التى اثبتت ان هناك فى المؤسسات المعاصرة منافذ كثيرة تنساب خلالها رسائل الادارة الى العاملين ، بينما لا توجد الا منافذ قليلة تنساب خـــلالها ردود فعل العاملين الى الادارة · ويضاف الى ذلك ان تعدد المستويات الادارية يضعف أو يقلل من سلامة الرسائل التى تصل من اسفل الى أعلى او يشوهها بسبب

---

(11) Burck, G. "The Hazards of Corporat Responsibility." Fortune, Lxxxvll, No. 6, June 1973. P. 114.

وجود أشخاص لا تحسن الاستماع (١٢) ٠

وبذلك يتضح ان اتجاهات الادارة العليا هى التى تحدد نظرتها الى طبيعة العلاقات العامة ومضمونها كأنشطة مهنية ٠ وسواء أكانت الادارة العليا تعتبر العلاقات العامة مهنة ذات طبيعة خاصة ، أو تعتبرها مهنة متخصصة فحسب ، فان الانشطة المهنية المترتبة على ذلك تتأثر كما ونوعا واتجاها ٠ ويأتى هذا التأثر من العلاقة الوثيقة بين المضمون الاجتماعى للعلاقات العامة ومضمونها المهنى من ناحية ، ومن طبيعة المضمون المهنى ذاته من ناحية ثانية ٠

وبذلك نصل الى حقيقة هامة ، وهى أن العلاقات العامة من النواحى التاريخية والاجتماعية والعلمية ليست الا منهجا عمليا منظما لفلسفة اجتماعية وانسانية ، الا أن الاتجاهات الايدلوجية والادارية للادارة العليا فى المؤسسات المعاصرة حالت دون الأخذ بهذه الحقيقة الهامة ٠ ومع ذلك ، فان الطبيعة الخاصة للعلاقات العامة جعلتها ذات حساسية خاصة فى مواجهة اتجاهات الادارة العليا بحيث أن ايجابية انشطة العلاقات العامة أو سلبيتها يمكن أن تشير بوضوح الى ايجابية اتجاهات الادارة العليا تجاه العاملين أو سلبيتها ، وبالتالى تشير الى اتجاهات المناخ النفسى بينهم ٠

---

(12) Nichols, R. and L. Stevens. "Listening To People." Harvard Business Review, vol. 35, September - October 1957. PP. 35 - 92.



الفصل الثالث

تحليل دوريات العلاقات العامة كمدخل لقياس المناخ النفسى



يستخدم خبراء العلاقات العامة وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة . فهناك وسائل الاتصال المطبوعة والشفهية والمرئية والمسموعة . ووسائل الاتصال المطبوعة هي اكثرها شيوعا سواء في مواجهة الجماهير الداخلية او في مواجهة الجماهير الخارجية . وفيما يتعلق بالجماهير الداخلية نجد وسائل اتصال مطبوعة مثل خطابات الادارة وصحف ومجلات العاملين والمنشورات والتقارير المالية السنوية والدورية والكتيبات والنشرات وغيرها . وفيما يتعلق بالجماهير الخارجية نجد وسائل اتصال مطبوعة مثل الاعلانات الاعلامية والتجارية في الصحف والمجلات ومجلات المستهلكين والمساهمين والمراسلات والكتيبات والوسائل التعليمية والملصقات والاعلان بالبريد وغيرها .

اما وسائل الاتصال الشفهية ، فهي الاكثر تأثيرا واقناعا لأنها تعتمد على المناقشة والحوار والتوضيح من خلال اتصال ذى طريق حالي ومزدوج، وان كان يؤخذ عليها ضآلة انتشارها وارتفاع تكاليفها . ومن هذه الوسائل، الاجتماعات واللجان المشتركة وطريقة الباب المفتوح وجولات المسئولين والاشتراك في المناسبات الاجتماعية .

واما وسائل الاتصال المرئية والمسموعة ، فانها توفر التأثير المزدوج على بصر الجماهير وسمعها ، وهي اكثر انتشارا وجذبا للاهتمام واقل تكلفة . ومن هذه الوسائل الصور المتحركة والشرائح المصورة والافلام والدوائر التلفزيونية المغلقة والمفتوحة والخرائط والمعارض والنماذج المجسمة وغيرها .

ولئن كانت وسائل الاتصال الشفهية هي الاكثر تأثيرا واقناعا ، وكانت وسائل الاتصال المسموعة والمرئية هي الأسرع انتشارا ، فان وسائل الاتصال المطبوعة هي الاعمق تأثيرا لانها تعطى للفرد فرصة مراجعتها وفهمها واستيعابها في اى وقت يشاء وفي اى مكان يشاء وبحسب ماتسمح به حالته النفسية والمزاجية والصحية .

واذا كانت الانشطة المهنية للعلاقات العامة ، والمعتمدة على وسائل الاتصال بكل انواعها ، تتاثر بالاتجاهات الادارية لعلاقتها الوثيقة بالمضمون الاجتماعي للعلاقات العامة من ناحية ، ولقيامها في جوهرها على الاتصال كدينامكية اجتماعية من ناحية ثانية . فان دوريات العلاقات العامة هي

اكثر هذه الأنشطة المهنية حساسية بهذه الاتجاهات الادارية ، لأنها الى جانب كونها نشاطا مهنيا ، فانها أفضل وسيلة اتصال جماهيرية تستطيع بها الادارة العليا أن تنقل رسائلها الى العاملين (١) .

ومن بين الأدلة على اهمية هذه الدوريات تلك المسميات التى اطلقت عليها ، مثل مجلة الشركة Company Magazine وجريدة المنزل House Organ والنشرة الصناعية Industrial Publication فهذه المسميات الى جانب ماتعنيه من اهمية خاصة لهذه الدوريات كوسائل اتصال جماهيرية ، فهى تعكس فى نفس الوقت نظرة الادارة العليا اليها ، وواضح هنا انها مستمدة من نظرتها الى العاملين انفسهم . فاصطلاح جريدة المنزل مثلا اكثرها الفة وانسانية وأقربها الى قلب العاملين .

ويتوقف نجاح هذه الدوريات أساسا على مدى وصولها الى العاملين ومدى اقبالهم عليها وقراءتهم لها وفهمهم لها وتصديقهم لما ينشر فيها ، ثم لنوعية ردود الفعل عندهم تجاهها . واذا قصرت الادارة العليا أو ادارة العلاقات العامة فى معرفة هذه الجوانب الهامة فانه يحق لأى باحث أن يشك فى جدوى التكاليف التى تنفق عليها . انها لم تصدر لكى تكون بوقا ينعق فى كل اتجاه بدون وعى أو ادراك ، وانما هى تصدر لتحقيق غايات محددة ، فاذا لم نتحقق من مدى تحقيقها لهذه الغايات ، فماذا تكون فائدتها ؟ !

ومع ذلك ، فنحن لا نتناولها من هذا الجـــانب ، وانما نتناولها من جانب قدرتها على عكس اتجاهات الادارة العليا نحو العاملين كمدخل لفهم اتجاهات المناخ النفسى بينهم . وهذا الجانب الثانى يفترض ان الجـــانب الأول تستوفيه الادارة العليا وادارة العلاقات لعامة كادارة متفرعة عنهـــا بكيفية معينة وبدرجة معينة ، لأن مضمونه وجدواه من البديهيات .

ويرجع تاريخ صدور اول دورية فى تاريخ العلاقات العامة الحديثة الى سنة ١٨٤٠ حيث أصدرت مصانع لوويل للقطن Lowell Cotton Mills بولاية ماساشوسيتس دورية بعنوان لوويل أوفرنج Lowell Offering وتبعتها دوريات مماثلة وانتشرت الى أن بلغ توزيعها عشرات الملايين من النسخ

---

(1) Woods, J. "The Employee Publication." In Philip Lesly, Public Belations Haudbook. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 2ed edition, 1962. P. 118.

وبلغ اجمالى ما ينفق عليها عشرات الملايين من الدولارات ، لأن الشركات والمؤسسات والمنظمات والاتحادات استخدمتها للاتصال بجماهير نوعية كثيرة كالعاملين والمساهمين والموردين والتجار وغيرهم .

وتقسم دوريات العلاقات العامة من حيث نوعية الجماهير التى تصدر لها الى ثلاثة أنواع رئيسية ، وهى الدوريات الداخلية Internal Periodicals والدوريات الخارجية External Periodical والدوريات المشتركة Combination Periodicals وهذا النوع الأخير يصدر للجماهير الداخلية والخارجية معا .

وتنقسم الدوريات الداخلية بدورها الى ثلاثة انواع فرعية . فهناك دوريات تصدر داخل المقر الرئيسى للشركة وفروعها ، وتكون موجهة الى المستويات الدنيا ويطلق عليها دوريات العاملين Employee Periodicals وهناك دوريات تصدر للمستويات الادارية المختلفة وهى تصدر فى الشركات التى يوجد بها عدد كبير من الأفراد فى مستويات ادارية ، ويطلق عليها دوريات الادارة Management Periodicals ويطلق على النوع الفرعى الثالث دوريات رجال البيع Salesmen's Periodicals وتصدرها كثير من الشركات لرجال البيع العاملين فيها كما تفعل شركات الدخان .

أما الدوريات الخارجية فانها تصدر للجماهير النوعية الخارجية كالمساهمين والموردين والموزعين والتجار . وهى تنقسم بدورها ، الى أنواع فرعية بحسب انواع الجماهير الخارجية ، كما أن بعضها يقبل الاعلانات الخارجية المدفوعة . وقد تركز بعض الشركات على نوع واحد منها او اكثر بحسب اهمية هذا النوع من الجماهير الخارجية أو ذاك بالنسبة لها .

واما الدوريات المشتركة ، فانها اقل الأنواع السابقة استخداما وانتشارا . وبهذا النوع تحاول الشركات أن تجمع بين اهتمامات الجماهير النوعية الداخلية والجماهير النوعية الخارجية داخل دورية واحدة . وقد تكون هذه الدوريات حلا تلجأ اليه بعض الشركات التى تستخدمها لتقليل النفقات .

غير اننا ، ونحن نحلل مدى قابلية دوريات العلاقات العامة لاستخدامها كمدخل لقياس المناخ النفسى بين جماهير المؤسسة نركز اساسا على دوريات العاملين ، على أساس أن الفروض العلمية التى قدمناها تركزت بشكل واضح على جمهور العاملين ، وان كان هذا لا ينفى امكانية استخدام

النوعيات الأخرى فى حالة وجودها فى مواجهة الجماهير الأخرى · ونضيف هنا أننا نركز على دوريات العاملين ، بالكيفية التى توضح قدرتها على عكس اتجاهات الادارة العليا نحو العاملين · وهذا هو موضوع دراستنا هنا ، ويمكن تناوله بالتحليل من ثلاث زوايا أساسية متكاملة ، كالآتى :

أولا : دوريات العلاقات العامة كعمل ادارى :

دويات العلاقات العامة لها زاوية ادارية · فالادارة العليا ينبغى ان تؤمن بأهمية وجدوى الأهداف التى يمكن أن تتحقق بها وليس بغيرها · وهذا الايمان هو الذى يدفع الادارة العليا الى أن تنفق عليها والى أن تختار هيئة تحريرها وتضع لها أهدافها ، فهى رسولها الى العاملين · ثم ان هذه الدوريات ليست عملا منفصلا ، وانما هى جزء من برنامج شامل للعلاقات العامة يستهدف كسب تأييد العاملين · ومن هنا ، فهى وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها ·

وترتبط دوريات العلاقات العامة من هذه الزاوية الادارية بالمؤسسة التى تصدرها ارتباطا وثيقا ، بحيث يمكن الاستدلال من الشكل الذى تأخذه ومن حجمها ونوع الورق الذى تطبع به ، على الحالة الاقتصادية للمؤسسة ومن هنا يمكن اعتبارها مرآة تعكس القوة الاقتصادية للمؤسسة التى تصدرها ، هذا من ناحية ، وان كانت هذه الناحية الشكلية كثيرا ما تخدع حتى فى الحياة العادية للاشخاص العاديين · كما أن استمرار صدورها ودوامه رغم ما قد تتعرض له المؤسسة من مواقف اقتصادية حرجة ، يمكن ان يستدل منه على مدى حرص الادارة العليا على الاتصال بالعاملين ، وعلى مدى ثبات ايمانها بهذه الوسيلة للاتصال معهم ·

ويعتبر ايمان الادارة العليا بدوريات العلاقات العامة احد اربعة اركان يقوم عليها نجاح أى دورية منها · اما الأركان الثلاثة الاخرى ، فهى تتصل بمدى توفيق الادارة العليا فى اختيار هيئة تحريرها ، وبالكيفية التى تصدرها بها · وبمدى اهتمام القائمين على الدورية بمعرفة ردود فعل العاملين تجاهها وتحليلها والاستجابة لها ، وهذه الأركان الأربعة تتصل بالزوايا الثلاث التى سوف نتناولها بالتحليل هنا ·

ولا شك أن سلامة هيئة التحرير تعنى سلامة اختيار مرسل الرسالة، والدقة فى اختيار المرسل احد العناصر الأساسية فى قدرة الرسالة على

ان تقنع وتؤثر وتحقق الهدف منها . وتدقيق الادارة العليا فى اختيارها لهيئة تحرير الدورية يعنى انها تراعى الدقـــة فى توفير الاسس العلمية السليمة لرسالتها الى العاملين ، وتعنى انها تهتم بالفعل بمخاطبتهم والاتصال بهم والوصول الى التفاهم المشترك معهم .

اما الكيفية التى تصدر بها ، فهى تعنى كيفية اثارة وجذب الانظار ، او قل انها تعنى اثارة الدوافع عند العاملين للاقبال عليها ومعرفة ما بها . ولا شك ان المعنيين يعطيان دليلا قويا على اهمية هذا الركن من اركـــان نجاح دوريةالعلاقاتالعامة . وهناكافكار كثيرةتستطيعهيئةتحريرالدورية ان تصل اليها حتى تحقق مضمون المثل الشهير القائل بان المطلع القوى نصف النجـــاح .

ولبيان اهمية هذه الزاوية الادارية لدوريات العلاقات العامة ، وكيف تعكس بهـــا اتجاهـــات الادارة العليـــا ، نستشهد هنا بدراســـة لبتراند كانفيلد B. Canfield ومور H. Moore حول دوريات العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية (٢) . فقد تبين من هذه الدراسة ان نسبة اختفاء هذه الدوريات مرتفعة . ففى اوقات الازمات الاقتصادية يتوقف صدورها او يهبط ولا ينتظم لاسباب اقتصادية . وهناك اسباب اخرى لاختفائها أو عدم انتظام صدورها منها ان الادارة العليا فى كثير من الشركات الامريكية لا تنظر اليها على انها وسيلة ضرورية للاتصال ، ومنها ايضا الاجراءات الروتينية التى تتبع فى اصدارها حيث يحتاج محرروها فى بعض الشركات الى موافقة عشرة اشخاص على مادتها ، كما انه احيانا لا يتوفر لها الميزانية الكافية ، ولا يتحدد لها هدف معين ، وهذا يعرضها للفحص المستمر دائما .

ومن هنا يتضح ان دراسة الزاوية الادارية لدورية العلاقات العـامة فى مؤسسة معينة ، يمكن ان يعطينا بعض الادلة او المؤشرات على اتجاهات الادارة العليا نحو العاملين كجمهور نوعى لها . ونوعية الاتجاهات الادارية التى يمكن الاستدلال عليها هنا لها تاثيرات محتملة على المناخ النفسى بين العاملين فى حالة وقوعها . ومن ثم ، فان هذه الزاوية الادارية لدوريات العلاقات العامة تقدم المبررات القوية لصـــلاحيتها كمدخل لقياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة .

(2) Canfield, B. and H. Moore. Public Relations; Principles, Cases and Problems. Homewood, Illinois : R. Irwin, 6th edition, 1973 P. 169.

ثانيا : دوريات العلاقات العامة كعمل صحفى :

دوريات العلاقات العامة ليست الا صحفا أو مجلات . وهى من هذه الزاوية لها كل مواصفات الصحيفة أو المجلة التى تجعل كل منها مرآة صادقة لأولئك الذين يصدرونها ويوجهون رسالتها . وهذه الحقيقة يمكن تناولها بشىء من التحليل فى النقاط الآتية بحسب تسلسل العمل الصحفى ذاتـــه :

(أ) الأهداف :

دوريات العـــاملين وسيلة اتصال بين طرفين ، هما : الادارة العليا والعاملين . وهى لذلك ينبغى أن تعبر فى الأهداف التى تضعها لها الادارة العليا أو ادارة العلاقات العامة عن هذا الموقف الوسط بين هذين الطرفين . وتستطيع أن تحقق العديد من الأهداف وهى فى موقفها هذا ، كالآتى :

١ - **تنمية ولاء العاملين للمؤسسة** : باشعارهم انهم جزء من عمل ناجح وحيوى وهام وباعطائهم الاحساس بالانتماء الى مؤسسة يحق لهم ان يفخروا بهـــا .

٢ - **تنمية روح التعاون بين العاملين والادارة العليا** : بوضع الحقائق أما مالعاملين وتهدئة شكوكهم ، وتقديم الادارة العليا فى صورة انسانية واقعية ، واعطاء العاملين فرصة تقدير حجم المشكلات التى تواجه الادارة العليا ، وشرح الأســـــباب التى تجعل من الادارة العليا ضرورة لتحقيق الرفاهية لهم .

٣ - **تنمية روح العمل الجماعى بين العاملين** : بنشر اخبارهم وبناء شعور الأسرة الواحدة فى نفوسهم وتخليصهم من الاتجاهات التى تبعدهم عن مصالح الادارة العليا ، واشعارهم بأنهم ليسوا فقط اسماء فى كشوف الأجـــور .

٤ - **اعلام العاملين بواقع المؤسسة** : فهى تشرح سياستها ومشكلاتها واهدافها التى يجب أن يعلمها العاملون . وهى باعطائهم الحقائق كاملة وبكيفية مبسطة تستطيع محاربة الشائعات وتحد من انتشارها وتقلل من اضرارها وتجعل العاملين يشعرون ان الادارة العليــــا تهتم بما يدور فى عقولهم ونفوسهم .

٥ ـ **اعلام العاملين بما ينبغي أن يكون عليه سلوكهم** : فهي تشرح لهم القواعد والاجـــراءات والوسائل التي يمكنهم بها تحقيق سياســـات المؤسسة وخططها • وهي بهذا تصبح وسيلة ايجابية لتوجيه الاتصال وضبطه بين الادارة العليا والعاملين ، ولا شك انـــه ضرورة حيوية في المؤسسات الحديثة •

٦ ـ **دعم مكانة المؤسسة بين العاملين** : فهي لا تحافظ على مشاعر الفخر بالمؤســـة عند الكبار منهم ، ولكنها تنمي هذه المشاعر بين الصغار منهم ايضا ، كما انها تجذب افضل نوعيات العاملين للعمل بالمؤســـة • ويعبر أحد مديري شئون الأفراد عن هـــذه النقطة الاخيرة : بقوله : ان صحيفة العاملين هي افضل وسيلة نمتلكها لاعطـــاء العاملين الجدد فكرة سليمة عن المؤسسة ككل •

٧ ـ **تنمية روح المباداة واشباع الرغبة في التقدم عند العاملين** : فهي تعلن عن مكافآت لأحســن انجاز معين وتمد حملات لتطوير برامج تدريب معينة وتهتم بابراز الأعمال الحسنة والجيدة لاثارة الحماس والغيرة والمنافسة بين العاملين • وهذه كلها امور لصالح العمل ولصالح العاملين معا •

٨ ـ **تنمية شعور العاملين بالأمان الاقتصادي في الحاضر والمستقبل** باخبارهم بكل ما يتعلق بالأجور والعلاوات والترقيات وما شابه ذلك •

٩ ـ **تنشيط العـــاملين** : وذلك باعلامهم بالمناسبات الاجتماعيـــة والمباريات الرياضية وبرامج الترفيه وغيرهـــــا من الانشطة التي تنظمها المؤســة لدعم معنويات العاملين ، لانهـــا تشعرهم بأن الادارة تهتم بهذه الانشطة وتساعد على تنفيذها بكيفية منظمة

١٠ ـ **دعم صحة العـــاملين وامنهم** : وذلك بما تتضمنه من مواد تساعد على منع الحوادث وتحافظ عليهم وتزيد أحتياطيات الامن وتشجعهم على الاستفادة من هذه المواد برصد المكافآت لأولئك الذين يبرزون في تنفيذ ما تشير به هذه المواد •

١١ ـ **زيادة الانتاج والتفوق فيه** : وذلك بنشر قصص الطـــرائف عن الأفراد المتفوقين وعمل المسابقات في مختلف اقسام العمل ورصـــد المكافآت ودعم الاعتراف من جانب الادارة العليا بهؤلاء العاملين المجدين •

١٢ ـ قياس معنويات العاملين بما تنشره من آراء واقتراحات لهم :
فهذه الآراء والاقتراحات تصلح غالبا دليـــلا على مدى استجابة العاملين للرسائل التي تحتويها · ولا شك انه كلما اعطت الدورية اهتماما اكبر لهذه الآراء والاقتراحات كلما شجعت العاملين على التعبير عما تكنه صدورهم ·

١٣ ـ بناء التفاهم والتاييد بين جماهير المجتمعات المحلية التى تعمل المؤسسة داخلها : وذلك بما تعطيه لوسائل الاتصال الجماهيرية وخاصة تلك التى تتصف بالاقليمية الى جانب الهيئات التعليمية والتثقيفية من مواد اعلامية عن حقيقة اوضاع المؤسسة ومدى تحملها لواجباتها تجاه جماهيرها وفى مقدمتهم أولئك الذين يعملون بها · وهذا التفاهم والتأييد يساعد على خلق المناخ الصالح لنمو المؤســسة وتطورها ·

١٤ ـ دعم الروابط بين البيئة الخارجية للمؤسسة وبيئتها الداخلية :
وذلك باعلام العاملين بكل ما يتصل بمصالحهم فى المجتمع المحلى وتسهيل مواجهتهم لمشكلاتهم اليومية ، وبمساندة الزعماء المحليين ومساعدتهم ، وبمحاربة الشائعات الضارة بين الأهالى ونشر الآراء الحسنة فى المؤسسة من قبل مصادر لها أهميتها ، وببيان الانشطة والمجـــالات الاجتماعية فى المجتمع المحلى والتى يستطيع العاملون الاسهام فيها لصـــــالح مجتمعهم المحلى ، وما شابه ذلك ·

ويتضح هنا ان هذه الاهداف جميعها تمثل ما ينبغى أن تكون عليه اهداف هذه الدوريات كنشاط مهنى للعلاقات العـــامة السليمة · فهى تراعى التوازن بين مصالح المؤســسة ومصالح العاملين بها ، وتنظر اليهم نظرة انسانية لها جذورهـــا المستمدة من ايمـــان المؤســسة بمسئوليتها الاجتماعية · ولذلك فهى تمثل بحق الأسباب التى من اجلها ينبغى على اى مؤســسة ان تتمسك باصدار هذا النوع من دوريات العلاقات العامة مهما كانت اوضاعها الاقتصادية ·

وعلى ذلك ، فانه لا مبالغة اذا قلنا بأن حدوث اى قلاقل لما تتضمنه هذه الاهداف من توازن ووقوع اى تصدع أو شرخ فيما تقوم عليه من نظرة انسانية ، يقدم لنا دليلا واضحا ومؤكدا على نوعية المؤثرات التى تعانى منها دورية معينة من الاتجاهـــات الادارية للادارة العليا ، وبالتالى تكون مؤشرا لما يمكن ان يترتب على هذه المؤثرات من نتائج بالنسـبة لاتجاهات المناخ النفسى بين العاملين ·

(ب) المضمون :

المضمون هو الوعـــاء الذى يحمل مواد الرسائل المعبرة عن اهداف الدورية فى قوالب واشكال تعبر عن المعانى المقصودة . فهناك الأخبـــار والمقالات والتحقيقات الصحفية والأعمدة الصحفية والقصص . وكلها قوالب واشكال صحفية معروفة تعبر عن المعانى المقصودة من الرسائل المطبوعة بحسب طبيعة كل رسالة وطبيعة الهدف منها . وهذه كلها بديهات صحفية معروفـــة .

وطبقا لاهداف دوريات العلاقات العـــامة تنقسم مواد المضمون الى قسمين رئيسيين : أولهما يتصل بالمؤســـة ، وثانيهما يتصل بالعاملين ومن الطبيعى الا يكون عرضهما فى الدورية بكيفية تفضـــل هذا القسم او ذاك ، وانما التوازن بينهما ضرورى وهام . وتستطيع فنون الاخراج الصحفى المستخدمة أن تعرض مو'د القسمين بكيفية جذابة وبطريقة لا تثير حساسية الادارة العليا او العاملين .

وهناك العديد من المواد التى يشملها كل قسم من القسمين . فمثلا اذا كانت دورية ما تصدر للعاملين فى مؤســـة صناعية ، فانه يمكن ان يشتمل القسم الأول والخاص بالمؤسسة على اخبار وتعليقات حول المنتجات الجديدة او التحسينات فى المنتجات القديمة ، او افتتاح فروع أو مصانع جديدة ، وتطور المبيعات ، وحملات الاعلان ، والتغيرات السياسية التى تتبعها المؤســـة واسباب هذه التغيرات وآثارها على العاملين ومدى مراعاتها لمصالحهم ، والقرارات الجديدة وخاصة ما يتصل منها باحلال آلات جديدة، والاساليب الجديدة الرقابة والتدريب ، وترتيبات الأمن والخدمات الصحية والاجتماعية التى تقدمها المؤســـة ، بالاضافة الى قصص الطرائف حول اعضاء الادارة العليا او العاملين فى المستويات الادارية المختلفة ، ومناقشة التطور الصناعى ودور المؤسسة فيه وجهود الادارة العليا فى حمـــاية البيئة والعاملين من الآثار المترتبة على عمليـــات المؤسسة اذا كانت ذات طبيعة خــــطرة أو مضرة بالصحــــــة او الســـلامة ، ومساهمات المؤســـة فى تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع المحلى وللعاملين بها وتقديرها لهم ، وما شــــابه ذلك من الجوانب الرسمية والاجتماعيـــة للمؤسســة ولمديريها .

اما القسم الثانى الخاص بالعاملين فيمكن ان يشتمل على مراداتهمهم

وتكون بمثابة الدوافع الأساسية التى تدفعهم الى الاقبـــال على الدورية ومتابعتها · وليس من الصعب العثور على هذه المواد ، ذلك لأن كل ما يفعله العاملون يعتبر اخبارا صالحة للنشر · ولا ننسى أن العامل له جانبان ، احدهما يتشكل داخل بيئة العمل والآخر يتشكل داخل اسرته وجيرانه واصحابه واقربائه ، والمواد التى تهم العاملين ينبغى ان تشمل الجانبين معا · ومن هنا نجد موادا كثيرة وجذابة كالمناسبات الاجتماعية من زواج ومواليد ونجاح وترقية ، والمناسبات الرياضية ، واوقـــات الفراغ ، والمرض والعمليات الجراحية ، وانتخابات النقابات والجمعيات ، والعاملين الجدد ونوعياتهم وظروفهم وطموحهم ، والحـوادث ذات الاهتمام الانسانى ، والحوادث المسلية ، وقصص الطرائف حول المتفوقين والممتازين منهم · وينصح بعدم اغفال الأعمدة والأركان الثابتة حول شكاوى العاملين واقتراحاتهم وأرائهم واستفساراتهم وهواياتهم وغيرها · وكذلك عدم اغفال المواد التى يقدمها العاملون وتكون صالحة للنشر كالقصة والشعر وغيرها من فنون التحرير والتعبير ·

ومن هنا يكون المضمون تعبيرا عن الأهداف المتزنة والمتوازنة المعبرة عن مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها · واذا كانت مواد القسم الأول الخاص بالمؤسسة تمثل الأسباب التى تدفع مؤسسة معينة لاصدار دورية ما ، فان مواد القسم الثانى الخاص بالعاملين تمثل الدوافع التى تدفع العاملين الى الاهتمام بهذه الدورية ومتابعتها وقراءتها وفهمها والتأثر بها فلا شيء يدفع الانسان الى الاهتمام بوسيلة صحفية معينة بأكثر من شعوره بأنها تحقق له مصالح خاصة معينة أو تشبع فى نفسه حاجات معينة ·

وعلى ذلك ، يكون من السهل تصور كيف تنعكس اتجاهات الادارة العليا على مضمون هذه الدوريات · فانعكاس هذه الاتجاهات على الأهداف ينعكس على المضمون ، وهذا جانب · ثم ان تدخل الادارة العليا بوحى من نظرتها الى العاملين للحد من مواد معينة او التركيز على مواد أخرى يصلح مؤشرا قويا على نوعية هذه النظرة ، وبالتالى مؤشرا قويا على نوعية الآثار التى يمكن ان يخلفها هذا التدخل على المناخ النفسى بين العاملين ، وهذا من جانب آخر ·

ويؤكد هذا الاستنتاج ما انتهت اليه دراسة كانفيلد B. Confield ومور H. Moore حول دوريات العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية والتى أشرنا اليها من قبل · فلقد تبين من هذه الدراسة ، ان

المواد الاجتماعية والترفيهية المتصلة بالعاملين لا تجد تأييدا كاملا من الادارة العليا . كما أن الكثير من هذه الدوريات يفتقر الى الأصالة وسعة الخيال فى التحرير حيث تفشل فى مناقشة المشكلات المتصلة بالشركة ومستقبلها ، ولا تثير المشاعر المتصلة بالمصالح المشتركة بين أسر العاملين (٣) .

ولا شك ان نتائج هذه الدراسة توضح نوعية الاقبال على دوريات كهذه ومدى التجاوب معها من قبل العاملين : كما توضح الآثار التى يمكن ان تخلفها أمثال هذه المواقف من جانب الادارة العليا تجاه مواد يعتبرها العاملون هامة وضرورية لأنها تشبع عندهم حاجات نفسية معينة لا تستطيع وسيلة أخرى اشباعها . وبالتالى فان الآثار المترتبة على ذلك يمكن أن تدعم بعض الاتجاهات السلبية عند العاملين وتقويها .

(جـ) الاخراج الصحفى :

تتخذ دوريات العلاقات العامة عدة اشكال ، ولكل شكل منها مزاياه وعيوبه . غير أن ما يحدد الشكل الذى تختاره دورية ما يخضع لاعتبارات كثيرة اهمها طبيعة المضمون وطبيعة القراء وطبيعة القائمين بالتحرير . ذلك لأن عمق التناول او سطحيته والخلفية الثقافية الواسعة أو المحدودة للقراء والتكوين الثقافى والخلقى للمحررين ، كلها اعتبارات تتحكم فى اختيار شكل دورية معينة على أساس أنها وسيلة اتصال مطبوعة .

فقد تصدر دورية العلاقات العامة على شكل مجلة يتراوح عرض غلافها ما بين ٦ ، ٥ر٨ بوصة وطوله ما بين ٩ ، ١١ بوصة . وتقسم الصفحات الداخلية الى ثلاثة أعمدة وتطبع على ورق ابيض وبألوان متعددة. ويتطلب هذا الشكل جهدا فنيا كبيرا ونفقات ضخمة . ولئن كانت المجلة افضل من حيث الجاذبية وعمق التناول للموضوعات وجديته ، الا انها اكثر صلاحية للمقالات والتحقيقات الصحفية كقوالب للتعبير واقل صلاحية للأخبار . ومعنى ذلك أن اتجاه الموضوعات سوف يركز اكثر على المؤسسة، بينما خبر عن حفلة عيد ميلاد ابن أحد العاملين يبدو لا مكان له . ودورية الصدور للمجلة تتيح لها مثل هذه الجدية والعمق فى التناول لأنها

---

(3) Canfield, B. and H. Moore, Ibid, P. 169 also.

تصدر على فترات طويلة اقلها اسبوع بينما الأخبـــار تتطلب دورية صدور اسرع واقرب ٠

وقد تصدر دورية العـــلاقات العامة على شكل صحيفة نصفية T.ablold تبلغ مساحة صفحتها حوالى ١٢ × ١٥ بوصة وتطبع على ورق صحف عادى ولا تستخدم الا لونين ٠ وتعتمد الصحف النصفية على التناول الصحفى المثير المدعم بالصور الكبيرة الحية ٠ ومن هنا تركز الصحف النصفية على الأخبار المتصلة أساسا بالاهتمامات الانسانية المثيرة كالجريمة والحـــوادث ٠ ولذلك ، فان هـــذا الشكل لا يتلاءم كثيرا مع طبيعة الموضوعات التى تهتم بها دوريات العلاقات العامة ٠

واخيرا قد تصدر دورية العلاقات العامة على شكل صحيفة ٠ وهذا الشكل هو الأنسب لطبيعة مضمونها ، فهو اقل جدية من المجلة واقل اثارة من الصحيفة النصفية واكثر قدرة على التعبير عن الموضوعات المتصـــلة بالادارة والعاملين معا ، بالقوالب والأشكال المستخدمة فيها وبفنون الاخراج الصحفى المتبعة فيها ٠ غير أن حجم الصحيفة العادية قد لا يكون مناسب لحجم الموضوعات التى ستنشر وحجم الصـــور المستخدمة فيها ٠ ولذلك فان الحجم الانسب هو ٨٫٥ × ١١ بوصفة على أن تنقسم الصفحة الى ثلاثة أعمدة ، مع مراعاة التنوع فى الاخراج ٠

وبذلك تختلف دوريات العلاقات العامة فى الحجم بحسب ما يفضله القائمون عليها وبحسب ما يتفق مع الفرض منها وحجم جمهورها وطبيعته والاعتمادات المخصصـــــة لها وحجم مضمون التحرير فيها ونوعيته ٠ ويضاف الى ذلك تفاوت هـــذه الدوريات فى طريقة الطباعة ٠ ويتراوح هـــذا التفاوت بين الطباعة على الرونيو والاستنسل وبدون الوان ، الى الطباعة بالأوفست وبألوان متعـــددة ، وهنـاك درجات بين هـــذه الطريقة وتلك ٠

كما أن هذه الدوريات تتفاوت فى كيفية توزيعها ، فهناك مؤسسات توزعها بالبريد على عناوين منازل العاملين ، ومؤسسات اخرى توزعها داخليا ، وهناك مؤسسات تستعمل الطريقتين معا ، وان كنا نفضـــل التوزيع بالبريد على عناوين منازل العاملين ، لمـا فيها من معان ودلالات تكمل الأهداف التى تسعى الى تحقيقها ٠

واذا كان الشكل الذى تتخذه دورية ما يعكس مدى فهم القائمين عليها لطبيعة الموضوعات المعبرة عن اهدافها ، فانه باستخدام فنون الاخراج الصحفى المختلفة التى تبيح ابراز موضوع معين او موضوعات معينة بكيفية تجذب نظر القارىء وتشعره بأهميته او بأهميتها سواء باستخدام العناوين او الألوان او الصور او المساحة أو البنط او الاطار او بالجمع بين عدد منها او بها جميعها ، يمكن ان يعكس اتجاهات القائمين عليها وميولهم ، وبالتالى تعكس نوعية الأهداف التى يسعون الى تحقيقها من وراء اصدار هذه الدورية .

ولما كانت الادارة العليا لا تحتاج الى التوجيه المباشر رغم قدرتها عليه لكى تنعكس اتجاهاتها على نوعية الموضوعات التى ينبغى على الدورية ان تركز عليها وتبرزها فان الاخراج الصحفى لدورية معينة يمكن ان يستدل منه بوضوح على اتجاهات الادارة العليا . كما ثبت امكان الاستدلال على هذه الاتجاهات من المضمون واهدافه ، بل ومن الكيفية التى تدار بها ايضا وبذلك تضيف العناصر المختلفة لدوريات العلاقات العامة كعمل صحفى ، كل على حدة أو بتعاونها ، ادلة واضحة على صلاحيتها كأداة لقياس المناخ النفسى بين العاملين .

ثالثا : دوريات العلاقات العامة كوسيلة اتصال جماهيرى :

تتأثر دوريات العاملين كوسيلة اتصال جماهيرى بالظروف الخاصة بالمؤسسة والظروف الخاصة للقائمين عليها وخلفياتهم الثقافية . ولقد تبين من تحليل الزاوية الادارية لها كيف تتأثر بظروف المؤسسة وبنظرة الادارة العليا الى العاملين فيها ؛ ويبقى هنا أن نبين كيف تعكس ظروف القائمين عليها وخلفياتهم الثقافية ، على اساس انهم لا يعملون فى فراغ ؛ وانما اختارتهم الادارة العليا لكى يكونوا همزة وصل بينها وبين العاملين ؛ ثم انهم تحت مظلة الانتماء الى الادارة العليا لا يمكن أن يعبروا الا عن اتجاهات الادارة العليا .

ان مستوى الاستعداد الثقافى والتعليمى والمهنى المتوفر لديهم يعكس مدى جدية الادارة العليا فى بناء وسيلة اتصال ايجابية وفعالة مع العاملين ، ونوعية مواقفهم الودية او غير الودية تجاه العاملين تعكس نفس المواقف للادارة العليا حتى ولو كانوا انفسهم غير راضين عن بعض هذه المواقف غير الودية . وهذه كلها انعكاسات من السهل الاستدلال عليها من تحليل مضمون دوريات العاملين فى مؤسسة معينة .

ولا يمكن تصور أن القائمين على دوريات العاملين يمارسون عملهم بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية والثقافية فى بيئة العمل داخل المؤسسة . فالى جانب ما تكشفه العوامل المتصلة بالمهارات والمواقف ومستوى المعرفة المتوفرة لديهم ، فان هناك عوامل اخرى اجتماعية وثقافية لا تقل اهمية كنوع النظام الاجتماعى داخل بيئة العمل ومكانتهم داخل هذا النظام الاجتماعى ، والاطار الثقافى الذى تجرى داخله عمليات الاتصال فى المؤسسة كالقيم والمعتقدات السائدة وانماط السلوك المقبولة وغير المقبولة ، وكذلك توقعاتهم من الادارة العليا وتوقعات الادارة العليا منهم . ذلك لأن الأنظمة الاجتماعية والثقافية تحدد للقائمين على دوريات العلاقات العامة اغراض الادارة العليا من أى عملية اتصال بالعاملين والمعانى التى تستهدفها من الرسائل التى تستخدمها وكيفية اختيارها لها وتأكيدها على نوعية معينة من الرسائل ، وما الى ذلك .

ان مجمل هذه التأثيرات التى تعكسها دوريات العلاقات العامة بصفة عامة ، هو أنها وسائل اتصال ، والاتصال فى اى بيئة أو مجتمع لا بد وأن يكون له هدف وغاية ، ووسائل الاتصال واهدافها وغاياتها لا يمكن أن تنفصل عن الظروف الاجتماعية والثقافية التى تصدر داخلها ، ولا ان تنفصل عن اتجاهات القائمين عليها وقيمهم ومثلهم . انها مرآة صادقة لكل هذه العوامل مجتمعة . بل ان نسيج كيانها ذاته تتكون خيوطه من هذه العوامل ذاتها .

ويضاف الى ذلك ، ان دوريات العاملين كوسيلة اتصال ينبغى أن تهتم باهتمامات العاملين ومعرفة مدى تأثيرها عليهم وما يرغبون اضافته الى مضمونها ، فهذه كلها أمور ينبغى ان توضع فى الاعتبار . ذلك لأن رسالة هذه الدوريات لا تتوقف عند حد صدورها فقط ، ولكن رسالتها الحقيقية هى فى تحقيق الأغراض التى صدرت من اجلها . وقياس هذه الأغراض بصفة منتظمة يضع هذه الدوريات بصفة دائمة على الطريق الصحيح .

واذا كانت هناك حقيقة واقعة ومعترف بها فى المؤسسات على اختلاف انواعها ، وهى أن الجالسين على القمة لا يفهمون آراء الجماهير عند القاعدة لأنهم مشغولون دائما ولا يحاولون أن يتحققوا من الأمور كما اشار الى

ذلك ماوتسي تونج في صحيفة نيويورك تايمز (٤) ، فان دوريات العـــاملين تستطيع ان تغير هـــذا الواقع باهتمامها بردود فعل الجماهير تجاهها وتجاه كل ما يتصل بالمؤسســة التي تصدرها من ناحية ، وباهتمامها بمدى استجابة الادارة العليا بردود الفعل هـــذه ، من ناحية ثانية ، وبذلك يتحقق الفهم المشترك بين القمة والقاعدة ، وان كان جهدها هنا بشقيه يتوقف ايضا على اتجاهات الادارة العليا وتاثيراتها على اتجاهات القائمين عليها ، وهـــذه نقطة أخرى ٠

واخيرا ، فان دراستنا لهـــذه الزوايا الثلاث لدوريات العاملين بهذه الكيفية ليس معناه ان كلا منها يعبر بذاته فقط عن جانب أو اكثر من جوانب تاثرها باتجاهات الادارة العليا ٠ فتكامل الزوايا الثلاث هو الذي يعطي لهـــذه الدوريات ابعادا اكبر لقدرتها على التعبير عن المفهوم الحديث للعلاقات العامة ، ولقدرتها على عكس اتجاهات الادارة العليا ، وبالتالي يعطيها اهمية اكبر كمدخل لقياس المنـاخ النفسي بين العاملين ٠

ولذلك ، فان دوريات العاملين بتكامل زواياها تصـــبح لقاءا فكريا متجددا ومنتظما بين الادارة العليا والعاملين في كل مؤسسة ، على صفحاتها يناقشون مشكلاتهم وكيفية التغلب عليها وما يقدمه كل منهم للاخـــر وما ينتظره كل منهم من الاخر ٠ انها تصبح بوتقة للتفاعل الفكري والشعوري والعاطفي ٠ كما تصبح مجـــالا للتكيف والتوافق بكل ما يحققه لها تكامل زواياها كوسيلة ورسالة وديناميكية اجتماعية بين الطرفين ،هـــذا من ناحية ٠ ثم ان اختلال هـــذه العناصر المتوازنة يحمل مؤشرات لهـــا معناها ومغزاها بالقدر الذي يصلح اساسا للتنبؤ بالاتجاهات العامة للمناخ النفسي للعاملين ، وهذا من الناحية المقابلة ٠

وعلى ذلك ، فان تحليل مضمون هذه الدوريات باستخدام منهج تحليل المضمون ، يمكن ان يؤدي الى مؤشرات ذات قيمـــة علمية فيما يتعلق ما تشير اليه ، يمكن ان يؤدى الى مؤشرات ذات قيمة علمية فيما يتعلق باتجاهات المنـاخ النفسي للعاملين في مؤسســة معينة ٠ واذا كانت هـــذه الخلاصة يمكن الخروج بها من الدراسة النظرية للفروض العلمية التي

---

(4) Harriman, R. "Up and Down The Communication Ladder." Harvard Business Review vol. 52, September - October, 1974. P. 151.
R. Harrison

يقوم عليها هــذا المدخل الى قياس المنــاخ النفسي للمؤسسات المعاصرة ، فان الدراسة العملية تصبح ضرورة ملحة من ناحيتين : أولاهما ، اثبات مدى الاهمية العملية لهــذا المدخل ولمــا يقوم عليه من فروض علمية نظرية أمكن استنتاجها من دراسات علوم الادارة والاتصال والاجتماع والنفس . وثانيتهما ، تقــديم الكيفية العملية لتطبيق هــذا المدخل حتى تصبح فائدته العملية ميسرة للباحثين والممارسين معا ، وحتى يمكن أن نعبر بهــذا التطبيق العملى الفجوة بين الخيال الفسيح النظــرية المجردة والامكانات المحدودة للواقع .

القســـم الثـــانى

التطبيق العمــلى ونتائجــه



الفصل الرابع

فروض الدراسة التطبيقية واجراءاتها

يتطلب الانتقال من الدراسة النظرية الى التطبيق وضـع عدد من الاعتبارات التى تجعل هـذا الانتقال آمنا وهادفا • ذلك لأن هـذا الانتقال يعنى انتقالا من التجريد الى التحديد ومن التعميم الى التخصيص• ومن الطبيعى ان تكون هـذه الاعتبارات كالضمانات ، وخاصة فى مجال كمجال العلاقات العامة التى لم يحسن فهم ضرورتها وطبيعتها ومضمونها عند التطبيق فى المؤسسات المعاصرة بصفة عامة وبدرجة اساءت اليها فى حالات كثيرة •

فلقد قامت الدراسة النظرية لهـذا المدخل على عدد من النتائج التى توصلت اليها علوم الادارة والاتصال والاجتماع • وعرضت هـذه النتائج العامة بالكيفية التى توضح الترابط المتصل بينها ، وصولا الى مدخل ذى اسس متكاملة تستهدف قياس المناخ النفسى للعاملين فى المؤسسات المعاصرة ، بالاعتماد على تحليل المضمون فى دوريات العلاقات العامة • لكن المفاهيم الاساسية فى الدراسات النظرية تحتاج الى قدر من التبسيط فى حالة الانتقال الى التطبيق ، وان كان التبسيط هنـا لا يعنى بالضرورة الخروج على مضمونها ، وانما يعنى مزيدا من التحديد العملى لها•

ثم ان التعميم فى الدراسات النظرية لا يجعلها تهتم كثيرا بجزئيات الواقع • انها تنظر الى الحالات الواقعية بعينى طائر يحلق على ارتفاع • ومن هنـا كانت ضرورة التطبيق ، لأن احتكاك النظرية بالواقع هـو السبيل لاثبات سلامتها واصالتها • غير أن الواقع ملىء بالملابسات التى قد تسىء الى النظرية ولا تخدم اهدافها اذا لم نحسن فهم طبيعة الاسس التى تقوم عليها ونوعية الصلة التى تشدها الى بعضها • وهذا يعنى انه كلما كان الواقع سليما من الناحية العلمية ، كلما كانت نتائج الانتقال من النظرية الى التطبيق اكثر صحة وصدقا •

ولنضرب مثلا توضيحيا ، فالادارة العليا لشركة النصر لصـناعة السيارات تنظر الى العلاقات العامة على انها نشاط للتعامل مع الجماهير الخارجية ، والمستهلكين منهم على وجه التحديد • اما الجماهير الداخلية من العاملين ، فان التعامل معهم يتم عن طريق ادارة تسـمى بالتوجيه المعنوى ، ورغم ان الاشراف على اصدار مجلة الشركة من اختصاص ادارة التوجيه المعنوى ، فان مضمونها يعتبر واجهة اعلانية لمنتجات الشركة • وبذلك لا نستطيع القول أن دورية كهـذه تصـلح للتطبيق ، وان كان صـدورها بهـذه الكيفية وبناء على هـذه المفاهيم التى تسيطر على

ادارة الشركة لا يخلو من مغزى هام بالنسبة لتطبيق العلاقات العامة هناك .

ويضاف الى ذلك ، أن الأسس النظرية المترابطة لهـذا المدخل قصد بها استخدامها فى قياس المناخ النفسى بين العاملين فى كل المؤسسات المعاصرة بصفة عامة طالما لا تتعرض للابسات كالتى اشرنا اليها ، هـذا من ناحية . غير أن صدق التطبيق يصح فى مواجهة مؤسسة واحدة ، كما يصح فى مواجهة عدد منها ، ويتوقف ذلك على الهدف من التطبيق . فان كان الهدف ، كما هو فى الدراسة التى نحن بصددها الآن مثلا وهو لا يزيد عن وصف الكيفية التى تعمل بها الأسس النظرية لهـذا المدخل وتحديد نتائجها ، فان مؤسسة واحدة تكفى . وان كان الهدف دراسة مقارنة ، كان التعدد ضروريا .

غير انه فى الحالتين لابد وأن يتوفر اكبر قدر من المعلومات عن الوحدة او الوحدات التى نختارها للتطبيق . ويمكن تحقيق ذلك بتوجيه عدد من الأسئلة المفتوحة الى المشرفين على دورية العلاقات العامة ، ويراعى فيها عنصر ثبات الاجابات التى تستهدفها . وتفيد الاجابات التى نحصل عليها فى ناحيتين اساسيتين ، اولاهما تتصل بالتاكد من سلامة اختيار العينة ، وثانيتهما تتصل بالمساهمة فى تفسير النتائج التى نصل اليها من تحليل العينة .

ويضاف الى ذلك ، أن الهدف من التطبيق فى الحالتين يقف عند اعطاء نتائج تكشف عن اتجاهات ذات مغزى فى مضمون دوريات العلاقات العامة واخراجها . ولكن التفسير كمرحلة نهائية للدراسة التطبيقية يتطلب الرجوع الى الدراسة النظرية واسسها المترابطة ، لكى نصل الى الابعاد التى تصلح مدخلا لفهم طبيعة المناخ النفسى بين العاملين فى العينة التى تخضع للدراسة التطبيقية . وبهذه الحدود للدراسة التطبيقية . تصبح جزءا مكملا لاسس الدراسة النظرية ، فهى تبين كيف تعمل ، ولكنها تحتاج اليها فى تفسير نتائجها ومغزاها وابعادها وامكانية الاستفادة منها .

تلك كلها اعتبارات تضمن الأمان والسلامة للانتقال المثمر من النظرية الى التطبيق ، وهى تعطى للباحث قنطرة عبور ذات اتساع معين وحمولة محدودة تحدد حجم حركته وسرعتها ، ولكنها تصل به فى النهاية الى ما يبتغيه . وبناء على هـذه الاعتبارات المترابطة والمتتابعة ومع مراعاة القواعد العلمية لمنهج تحليل المضمون ، يمكننا ان نتناول خطوات الدراسة التطبيقية بالتحليل .

اولا : تحـــديد المفاهيم الاساسية وتبسيطها :

اذا عدنا الى الدراسة النظرية ، وجدنا أن الصراع بين المصـــالح الأساسية للمؤسســة والمصالح الاســـاسية للعاملين بها ، هو الذى يعطى لاتجاهات الادارة العليا ايدلوجياتها وتقسيماتها . وبقدر اتساع الزاوية التى تقدر منها الادارة العليا المصالح الاساسية للعاملين ، بقدر ما تتفاوت درجات الايجابية والسلبية فى المنـاخ النفسى السـائد بينهم . وبمعنى آخـر ، ان درجة التوازن بين المصالح الاساسية للمؤسسـة والمصـــالح الاساسية للعاملين هى التى تحـــدد درجة صلاحية المنـاخ النفسى بينهم وسلامته . ذلك لأن المصالح الاساسية للعاملين هى العامل الأساسى فى تشكيل مناخهم النفسى .

وبالتالى ، فان الوصول الى تحـــديد درجة هـذا التوازن ، يعنى وصـــولنا الى مدخل لفهم طبيعة المنـاخ النفسى للمؤسسة . بمعنى ان تحـــديد هـذه الدرجة من نتائج تحليلنا لمضمون دورية العلاقات العامة فى مؤسسة معينة ، يقف بنا داخل اطار من اسس الدراسة النظرية على مدخل يؤدى بنا الى فهم طبيعة المنـاخ النفسى بين العاملين فى هـــذه المؤسسة . وعلى ذلك يكون عندنا ثلاثة مفاهيم أساسية تتطلب التحديد والتبسيط ، وهى : مصـــالح المؤسسة ومصالح العاملين وكيفية انعكاسها جميعها على مضمون دوريات العلاقات العامة . ويعتمد تحديدنا لهـــذه المفاهيم الاساسية وتبسيطها على ما يمكن استنتاجه من نفس الدراسات التى اعتمدنا عليها فى تحليلنا للأسس النظـــرية التى قام عليها هـــذا المدخل ، حتى نتحاشى التناقضات التى تحدث بين الآراء النظرية المتباينة فى كثير من الأحيان .

(أ) مصــــالح المؤسسة :

قد يبدو هـذا الاصطلاح عاما وغامضا . وذلك لأن حدود هـــذه المصالح قد تضيق بدرجة لا تسمح الا بانانية أولئك الذين يديرونها فقط ، وقدتتسعلتعطىالوانا متباينة من الانانيةوالغيريةوبمفاهيم وفلسفات كثيرة ومتعددة ، تماما كما يحدث للفرد العادى ، فهو لا يرى الا نفسه ، وقـد يرى نفسه على ضوء ارتباطاته وعلاقاته الاجتماعية ، وما بين الطرفين درجات متفاوته يميل بعضها الى هـذا الطرف ، ويميل بعضها الآخر الى ذلك الطرف ، ولكنه فى جميع الاحوال لا ينسى نفسه مطلقا . وهـــذه

الحقيقة لا تتعارض مع ما يقول به علماء الاجتماع من ان الانسان اجتماعى بطبعه . فهذا جانب ، وما نقول به جانب آخر ولكنهما يسيران معا ويتعايشان معا داخل كل مجتمع .

وهناك دراسة قام بها الباحث الأمريكى هاريسون R. Harrison لتحديد مصالح المؤسسة والعاملين بها (1) . ويمكن أن نعتمد عليها كتمهيد يوصلنا الى تبسيط المقصود بهذا الاصطلاح . ففى هذه الدراسة يحدد الباحث ثلاث مصالح اساسية للمؤسسة ، هى :

١ - الاستجابة الفعالة للتهديدات التى تحدث فى البيئات المعقدة والخطرة .

٢ - التعامل بسرعة وفعالية مع البيئات المتغيرة والمعقدة .

٣ - التعاون الداخلى وتنسيق الجهود لتوفير احتياجات المؤسسة وتحقيق اهدافها على أساس ان الاحتياجات الفردية اقل اهمية من احتياجات المؤسسة .

وقد تكون هذه المصالح الاساسية اكثر وضوحا فى حالة المؤسسات الاقتصادية . لكن المؤسسات جميعها ، سواء منها المؤسسات الاقتصادية او مؤسسات الخدمات تقوم على قاعدة واحدة هى الجهد المكلف . والجهد المكلف فى حالة المؤسسات الاقتصادية ينتظر له عائد يترجم اقتصاديا بالربح . اما الجهد المكلف فى حالة مؤسسات الخدمات لا ينتظر منه عائد مادى . وعلى ذلك اذا اخذنا بامكانية تواجد هذه المصالح الاساسية فى حالة مؤسسات الخدمات ايضا ، فانه يمكن اجمالها فى عبارة واحدة فقط ، هى : المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة وهذه المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة تأخذ صفة اقتصادية فى مواجهة المؤسسات الاقتصادية ، كالشركات الانتاجية والتجارية وتندرج تحتها مفاهيم كثيرة تعبر عنها كالانتاج المتزايد والارباح والسمعة الطيبة والعلاقات المساعدة مع البيئة الداخلية فى مواجهة العاملين ، والعلاقات السلمية مع البيئة الخارجية فى مواجهة المجتمع المحلى او المجتمع الكبير الذى تنتسب اليه . وما شابه ذلك .

---

(1) Harrison, R. "Understanding Your Organization's Character." Harvard Business Review, vol. 50, May - June 1972. P. 120.

كما ان هـــذه المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة تأخـــذ صفة سياسية فى مواجهة مؤسسات الخدمات ، كوزارات الصحة والتموين والتعليم والشئون الاجتماعية وما شابه ذلك . وتندرج تحتها مفاهيم كثيرة تعبر عنها كالخدمة الممتازة وتطوير المجتمع والسمعة الطيبة والتفاعل الايجابى القادر للفرد مع المجتمع ، وهكذا . فهذه المؤسسات قامت اساسا لتطوير الفرد والمجتمع ، ومكانتها فى المجتمع تتحدد على ضوء ما تحققه من خطوات نحـــو هبدأ الهدف .

وتشترك المؤسسات الاقتصـــادية ومؤسسات الخدمات فى بعض المفاهيم المتدرجة تحت المكانة الاقتصادية او السياسة ، وهذا يرجع الى العلاقة العضوية الواحدة بين هـــذه المؤسسات ومجتمعاتها . لكن الحد الفاصل بينها ، هو ان المؤسسات الاقتصادية تنظر الى المجتمع من زاوية اهدافها الذاتية ، ولكن مؤسسات الخـــدمات تنظـــر اليه من زاوية عامة مجردة .

وقد يقال : واين الصراع اذن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فى حالة مؤسسات الخدمات اذا كنا نقول بانها تنظر الى المجتمع بعينين مجردتين ؟ أن الصراع هنا - فى تقديرنا - يصبح صراعا بين رؤية الادارة العليا للاهداف الاجتماعية المطلوبة منها ، اى بين رؤيتها لمصالح المجتمع ورؤية الجماهير الداخلية والخارجية لمصالحها التى تتوقعها . وبالتالى فان المضمون العام للأيدلوجيات التى تعتنقها الادارة العليا فى مواجهة جميع المؤسسات يصبح واحدا .

وبهـــذا التحديد المبسط لمصالح المؤسسة ، ايا كان نوعها ، تصبح كل العناصر التى تخدم هـــذا الهدف الاستراتيجى للمؤسسة ، متمثلا فى المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة ، عناصر داخلة فى مفهوم المصالح الاساسية للمؤسسة . بمعنى ان كل عنصر يخدم هذا الهدف الاستراتيجى ويساهم فى تحقيقه يعتبر مصلحة من مصالح المؤسسة ، سواء أكان ذلك فى مجـــال تعبئة الجهود المكلفة او فى مجـــال العائد الاقتصادى او السياسى او فى مجـــال ما يساعد على هـــذا وذاك ، سواء كنا فى مواجهة مؤسسات اقتصادية او فى مواجهة مؤسسات للخدمات العامة .

(ب) : مصـــالح العاملين :

وهـــذا الاصطلاح أيضا عام وغامض . وقد يضيق بحيث لا يتسع

الا لمشاعر الانانية ، وقد يتسع ليشمل مزيجا من مشاعر الانانية والغيرية . فالفرد له حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية ، ولكنه عضو في بيئة عمل لها انظمتها واهدافها ، وهي التي تحدد حجم الاشباع المسموح له به . ومن هنا كانت مصالح العاملين اصطلاحا يشتمل على كثير من المفاهيم والنظريات ، مما يتطلب قدرا من التحديد المبسط .

وبالعودة الى الدراسة التي قام بها الباحث الأمريكي هاريسون R. Harrison والتي سبق الاشارة اليها ، نجد انه يحدد ثلاث مصالح اساسية للعاملين مشتقة بصفة رئيسية من تلك الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية او النفسية التي يستهدفها الفرد في حياته ، وهذه المصالح الاساسية الثلاث ، هي :

١ — توفير الأمان الاقتصادي والسياسي والنفسي .

٢ — توفير الفرص التي تربط بين الجهود المبذولة والأهداف الخاصة التي تحمل معان شخصية للأفراد .

٣ — السعي نحو تطوير الأفراد ورقيهم ، حتى ولو تعارض ذلك مع الاحتياجات الحالية للمؤسسة .

وبمقارنة هذه المصالح الأساسية الثلاث بالحاجات التي اشتقت منها ، يمكن القول انها تعبر عن جانبين متكاملين في الانسان ، اولهما ، الجانب المادي وتمثله الحاجات الفسيولوجية كالأجر المناسب والسكن المناسب والمريح والغذاء المناسب والانتقال المريح بين السكن ومكان العمل والمظهر المناسب والتطور المناسب والعمل المقنع وما شابه ذلك . وهذه الحاجات بتحققها للفرد يتحقق له ما يسمى بالأمان الاقتصادي . وثانيهما ، الجانب المعنوي وتمثله الحاجات الاجتماعية او النفسية ، كالعلاقات الحسنة والتفاعل الايجابي والقدرة على الابتكار وتأكيد الذات والتثقيف والمعرفة وغيرها ، وهذه الحاجات بتحققها للفرد يتحقق له ما يسمى بالأمان الاجتماعي والنفسي سواء داخل بيئة العمل او في بيئته الخارجية . والفرد يحتاج الى الأمان بكل معانيه . لكي تكون شخصيته متزنة وايجابية .

واذا كانت مصالح المؤسسة لا خلاف عليها بين الاتجاهات الادارية المختلفة للادارة العليا ، وكان الصراع بين الاعتبارات التي تقدم مصالح المؤسسة والاعتبارات التي تقدم مصالح العاملين هي التي تحدد طبيعة

هذه الاتجاهات الادارية وتقسيماتها ، فانه يمكن القول استطرادا لهذا الاستنتاج ، ان الصراع يتركز اســـاسا بين مصالح المؤسسة والجانب الاجتماعي او النفسى من مصالح العاملين . ذلك لان الجانب المادى اكثر تحققا في المؤسسات المعاصرة من الجانب المعنوى ، بل ان تحقيق درجة او درجات من الجانب المعنوى للفرد ، هو الذى يحـــدد بشكل رئيسى نوعية هـــذا الاتجاه الادارى او ذاك ، وان كنـا لا نتجاهل اهمية العوامل الأخرى ، وخاصة ما يتصل منها بشخصية رجال الادارة العليا .

وعلى ذلك ، يمكن تحـــديد مصالح العاملين ، كاصطلاح مـستخدم هنــــا ، في عبارة واحدة هي تحقيق التوازن بين الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية او النفسية للعاملين داخل المؤسسة وبتفاوت قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين عناصر المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة وقدرتها على تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية للعاملين بها ، يكون التفاوت بين الاتجاهات الادارية للادارة العليا ، من ناحية ، ويكون التفاوت بين درجات الايجابية والسلبية في المناخ النفسى بين العاملين ، من ناحية أخرى ، وهـــذا يعنى ان كل العناصر التى نخـــدم تحقيق اشباع هـــذه الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية او النفسية وتحقيق التوازن بينها ، هى عناصر داخلة فيما نقصده هنا بمصالح العاملين .

(جـ) : انعكاس مصـــالح المؤسسة والعاملين على مضـــمون دوريات العلاقات العامة :

لا شـــك ان الصراع بين الاعتبارات التى تقدم مصــــالح المؤسسة والاعتبارات التى تقـــدم مصالح العاملين تتقرر نتيجته في الادارة العليا ، ثم تترجم هـــذه النتيجة الى سياسات وقرارات وانماط سلوك وعلاقات ومعاملات ، وبالتالى يتحدد حجم الاشباع للحاجات الفســــيولوجية والاجتماعية او النفسية عند العاملين ، وحجم الاشباع هذا يحدد درجة الايجابية او السلبية فى المنـــاخ النفسى بينهم .

وتلتقى دوريات العـــــلاقات العامة مع هـــذه الحلقات المتتالية والمتشابكة فى نقطتين اساسيتين ، تجعلان منها مرآة صادقة تعكس مدى التوازن بين مصالح المؤســـسة والعاملين . فالادارة العليا حريصة على ان يكون مضمون دورية العلاقات العامة ، وهى احدى وسائلها الاكثر اهمية للاتصال بالعاملين ، معبرا تعبيرا امينا عن اتجاهاتها بالكيفية التى تقنع

العاملين بهـــذه الاتجاهات ، هـذا من ناحية . ثم ان مضمون دورية العلاقات العامة كوسيلة صحفية ، هو انعكاس لواقع المؤسسة كما هو بكل ما يوجهه من سياســات وقرارات ، وبكل ما يتفاعل فيه من علاقات ومعاملات ، وهناك قاعدة صحفية تقول : ان الصحيفة مرآة لمجتمعها ، وهـــذا من ناحية ثانية .

ولذلك ، فانه ليس غريبا أن تتخذ دوريات العلاقات العامة لنفسها من الأهداف ما تستطيع به أن تعبر عن مكانتها فى نظر الادارة العليا ، وان تختار مضمونها بالكمية والنوعية وكيفية التناول والعرض بحيث تصبح قادرة على عكس واقع المؤسسة التى تصدر داخلها . ومعنى ذلك أن دوريات العـــلاقات العامة يمكنها ان تعكس مدى التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين بما تراعيه من توازن فى أهـــدافها وتوازن ى حجم ونوعية واخراج المضمون المعبر عن هــــذه الاهداف .

وعلى ذلك ، اذا وضعنا اهدافا مثالية تحقق بها دوريات العلاقات العامة التوازن بين مصـــالح المؤسسة والعاملين ، ثم وضـــعنا مقاييس موضوعية لتحليل المضمون المعبر عن هـــذه الاهداف ، فان نتائج التحليل لا بد وأن تعكس هـــذا التوازن تحريرا واخراجا . فاذا لم نصل الى هذا التوازن نتيجة للتحليل ، فان هـــذه النتيجة تشير الى درجات من عدم التوازن فى أهدافها ، وبالتالى تعكس نوعيات من الاتجاهات الادارية المعبرة عنها . فالتركيز على مصالح المؤســـسة مثلا بالاضافة الى قدر من التركيز على الجانب المـادى من مصالح العاملين يعبر عن ايدلوجية تقليدية . واذا اضيفت الى الحالة السابقة قدر من التركيز على جزء من الجانب المعنوى من مصالح العاملين ، كان هــــذا تعبيرا عن ايدلوجية تقليدية تؤمن بالعلاقات الانسانية . وكلما زاد الجـزء المعنوى ، كلما كان هـذا تعبيرا عن ايدلوجية متحررة من الافكار التقليدية ومؤمنة بالقدرات الانســـانية وبتكامل الحاجات الأساسية للفرد .

غير أن الحياة الواقعية لا تعرف هــــذه الفواصل الدقيقة بين هذه الاتجاهات الادارية ، وانما توجد هناك درجات شتى ، ثم ان المؤســـسة لا تستمر على درجة واحدة ، وانما الظروف قد تضطرها الى الانتقال من درجة الى درجة أعلى أو اقل ، وخاصة فى حالة تغير الادارة العليا أو تطعيمها بمديرين جدد ذوى اتجاهات مخالفة لما كـــان سائدا فيها . ولذلك فان تحـــديد الفترة الزمنية يعتبر امرا حيويا بالنسبة لاى دراســـــة تطبيقية تستهدف الوصـول الى نتائج مستقرة فيما يتعلق بتحديد نوعية

الاتجاهات الادارية المؤثرة على المناخ النفسى بين العاملين فى مؤسسة معينة عن طريق تحليل مضمون دورية العلاقات العامة التى تصدرها ·

وقد يفهم من هذا الاستنتاج ان اختيار اعداد معبرة عن فترة زمنية واحدة لكشف اتجاهات الادارة العليا التى لم يحدث لها اى تغيرات او تعديلات خلال تلك الفترة الزمنية ، يمكن أن يكون كافيا كعينة للدراسة التطبيقية · غير أن الاستمرار والتتابع شرطان حيويان لان دورية العلاقات العامة لا تعكس أهدافا استراتيجية فقط ، ولكنها تعكس واقعا يوميا معبرا عن هذه الاهداف · ومن هنا كان الاستمرار والتتابع ضروريين لتوفير ما يسمى بعنصر الحشد فى مضمون الدورية بالقدر الذى لا يترك ثغرات للتأويل او التعليل ·

وعلى ذلك ، فانه لا عبرة بنسبة تمثيل العينة لكل الاعداد التى صدرت من دورية معينة ، وانما العبرة الوحيدة هنا بتتابع الاعداد المعبرة عن فترة زمنية واحدة لادارة عليا واحدة · وقد يقال ان هذه النقطة لا تخدم الدراسات التطبيقية المقارنة · ولكننا ينبغى أن نضع فى الحسبان ونحن نرد على هذا القول ، ان الهدف من المدخل الذى نقدمه هنا ليس تحليلا للاتجاهات الادارية ، وانما الهدف تحليل المناخ النفسى للعاملين ، واذا سمحنا بدخول اتجاهات عديدة بقصد المقارنة ، فان هذا لن يفيد الهدف الذى يسعى هذا المدخل الى تحقيقه · انه الصق بخدمة الواقع الكائن بالفعل فى مؤسسة معينة ، وليس مقصودا به ماضيها وحاضرها معا ·

ومع ذلك ، فان الدراسات التطبيقية المقارنة يمكن ان يخدمها هذا المدخل من زاوية أخرى · فاذا استطعنا تطبيقة فى اكثر من مؤسسة داخل منطقة واحدة أو مناطق متعددة ومتصلة ، لأمكن اجراء مقارنة بين النتائج التى يصل اليها ، وصولا الى معرفة مدى الايجابية أو السلبية فى المناخ النفسى بين العاملين فى كل مؤسسة منها على حدة ، للتنبؤ بقدر من التأثيرات الخارجية المشكلة للمناخ النفسى بين العاملين فى منطقة واحدة او فى عدة مناطق متصلة · وهذا النوع من الدراسات التطبيقية المقارنة يخدم الواقع الكائن بالفعل أيضا ، سواء داخل منطقة واحدة أو مناطق متعددة ومتصلة ·

وبذلك ، تضيف خطوة تحديد المفاهيم الاساسية وتبسيطها هنا

مزيدا من الاعتبارات التى تضمن للتطبيق سلامته ، وتضىء الطريق امام خطوات آمنة تصل بالدراسة التطبيقية الى اهدافها . وقد يقال بأن هذه الاعتبارات الكثيرة تقيد اطلاق هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى . وهذا قول صحيح ، لأن المدخل لا يقدم نظرية متكاملة فى مجال مادى ، وانما يقدم أفكارا عملية فى مجال انسانى . فاذا أضفنا الى ذلك انه مجال انسانى اتسع للكثير من الملابسات والمتناقضات ، لامكن ادراك مدى اهمية هذه الاعتبارات ومبررات النظر اليها على انها حدود تقيد اطلاق هذا المدخل عند التطبيق الواقعى .

ثانيا : تحديد الفروض الأساسية للدراسة :

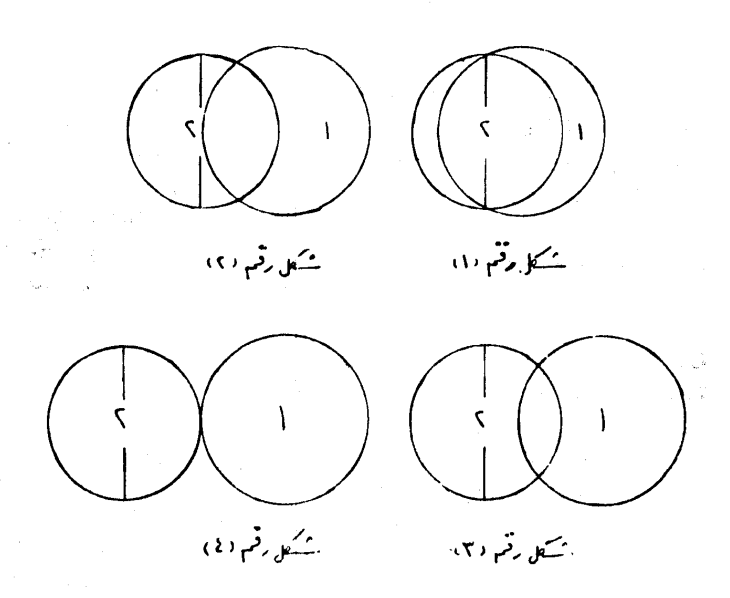
انتهت الدراسة النظرية لهذا المدخل الى نتائج اكدت ان ما ينتهى اليه الشد والجذب بين مصالح المؤسسة والعاملين هو الذى يحدد أساسا نوعية الاتجاهات الادارية للادارة العليا ، كما انه يحدد درجة الايجابية او السلبية فى المناخ النفسى بين العاملين . كما انتهت دراسة المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة التطبيقية الى نتائج تبسط مدلول ما نقصده بمصالح المؤسسة ومصالح العاملين وكيفية انعكاس درجة الصراع بينها على مضمون دوريات العلاقات العامة .

والفروض الأساسية التى نضعها هنا اشبه بالاحتمالات المتوقعة . وتقوم هذه الفروض او الاحتمالات على تسلسل الحلقات المترابطة للأسس النظرية لهذا المدخل الى جانب قيامها على نقط التقاء مضمون دوريات العلاقات العامة مع هذه الحلقات المتتابعة والمترابطة . ولذلك فانه لا ينتظر تحققها جميعها او نفيها جميعها ، وانما تستهدف الدراسة التطبيقية اثبات أحدها كمدخل لفهم المناخ النفسى فى عينة الدراسة .

واذا أخذنا بالبديهية الصحفية القائلة بأن لكل دورية صحفية دوائر اهتمام تعكس اهدافها واتجاهاتها المستمدة أساسا من اهداف الذين يصدرونها واتجاهاتهم ، فان دورية العلاقات العامة لها دائرتان اساسيتان للاهتمام . وتشمل الدائرة الأولى مصالح المؤسسة بمفهومها المبسط والمقصود به مكانتها الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة . وتشمل الدائرة الثانية مصالح العاملين والمقصود بها التوازن بين حاجاتهم الاساسية . وتنقسم الثانية الى نصفين افتراضيين ، احدهما يضم الحاجات الفسيولوجية للعاملين التى تستهدف تحقيق الأمان الاقتصادى لهم . وثانيهما ، يضم الحاجات الاجتماعية او النفسية التى تستهدف تحقيق الأمان النفسى

والسياسى . وافتراضنا لهـــذا التقسيم المتساوى للدائرة الثانية نابع اساسا من الضرورة الملحة لتحقيق التوازن بينهما .

ويلاحظ هنا أن الدائرتين الأساسيتين لاهتمام دورية العلاقات العامة ليستا منفصلتين ، فان الواقع الايدلوجى للمؤسسات المعاصرة يفرض عليهما التداخل بدرجات متفاوته ، بمعنى اكتمال الدائرة الأولى على حســاب اجزاء من الدائرة الثانية ، كمـــا هو مبين فى الأشـــكال التوضيحية الأربعة التالية :



شكل رقم (١) شكل رقم (٢)

شكل رقم (٣) شكل رقم (٤)

وعلى ذلك ، نستطيع ان نحدد الفروض الأســـاسية أو الاحتمالات المتوقعة للدراسة التطبيقية ، آخذين فى الاعتبار كل ما تقدم من نتائج واعتبارات وملاحظات . كما يلى :

الفرض الأول : اذا كان اتجاه الادارة العليا تقليديا فان الدائرة الأولى لاهتمام دورية العلاقات العامة سوف يطغى على اهتمامها بالدائرة الثانية ، بحيث لا تسمح الا بقدر محدود من الاهتمام بالحاجات الفســيولوجية للعاملين ، أو لا تسمح الا بقدر محدود من الاهتمام بالحاجات الفسيولوجية

وبقدر اقل من الاهتمام بالحاجات الاجتماعية او النفسية ، وهو ما نسميه بالاتجاه التقليدى المخفف او المستتر .

الفرض الثانى : اذا كان اتجاه الادارة العليا اكثر تحررا بحيث يميل بدرجة ملحوظة الى الاعتراف بالعلاقات الانسانية والقدرات الانسانية ، فان اهتمام دورية العلاقات العامة سوف لا يسمح الا بأقل قدر ممكن من التداخل بين دائرتى اهتمامها بحيث يبدو واضحا وبدرجات لا تقبل الشك ان مصالح العاملين وخاصة الجانب المعنوى منها ، يجد اكبر قدر من الاهتمام .

الفرض الثالث : اذا كان اتجاه الادارة العليا مثاليا ، فان دائرتى اهتمام دورية العلاقات العامة سوف تتماسا ولكنها لن تتداخلا . وهذه حالة مثالية يتحقق فيها التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بشكل كامل تقريبا . وان كانت ظروف التطبيق الواقعى للمؤسسات المعاصرة تستبعد هذه الحالة المثالية ، الا ان مجرد افتراض ضرورة تحققها ولو من الناحية النظرية يجعلنا نعتبرها فرضا قائما أو احتمالا متوقعا مهما تضاءلت فرص قيامه او حدوثه .

ان هذه الفروض الأساسية الثلاثة او الاحتمالات المتوقعة الثلاثة ، تصور النقطتين اللتين تلتقى عندهما دورية العلاقات العامة مع الحلقات المتتالية والمتشابكة للأسس النظرية لهذا المدخل الى قياس المناخ النفسى بين العاملين فى المؤسسات المعاصرة . ذلك لأن دوائر الاهتمام هى التى تحدد أهداف الدورية الصحفية ومضمونها تحريرا واخراجا . وبالتالى ، فان تحديد درجة التوازن بينها يمكن ان يثبت احد هذه لفروض الأساسية كمدخل لفهم طبيعة المناخ النفسى فى مجتمع العينة .

ثالثا : اختيار عينة الدراسة :

يقصد باختيار العينة هنا ثلاثة امور هامة : أولها يتصل باختيار المؤسسة التى نريد تحليل المناخ النفسى بين العاملين فيها . وثانيها يتصل باختيار العينة الزمنية التى يراد قياس المناخ النفسى خلالها . وثالثها ، اختيار عينة الأعداد من دورية العلاقات العامة التى تصدر فى هذه المؤسسة ، والمعبرة عن هذه الفترة الزمنية المقصودة .

وتتكامل الأمور الثلاثة معا لتشكل هنا هـذه الخطوة الثالثة من خطوات الدراسة التطبيقية (٢) .

(ا) عينة المكان :

فيما يتعلق باختيار المؤسسة ، وضعنا ثلاثة شروط اساسية : احدها ينص على ضرورة ان تكون المؤسسة ناجحة بدرجة ملحوظة بالمفهوم الاقتصادى . وثانيها ، ينص على ضرورة ان يكون المفهوم المهنى للعلاقات العامة ومكانتها على درجة ملحوظة من السلامة العلمية . وثالثها ، أن تكون دورية العلاقات العامة التى تصدرها المؤسسة تعبيرا عن هذه الدرجة الملحوظة من السلامة العلمية للعلاقات العامة بها ، الى جانب صدورها بانتظام لفترة زمنية طويلة نسبيا . وهذه الشروط الأساسية الثلاثة أريد بها توفير اكبر قدر من الوضوح والثبات لاجراءات الدراسة التطبيقية ونتائجها .

وبعد محاولات غير ناجحة لاختيار المؤسسة فى اطار من هذه الشروط الثلاثة ، وقع الاختيار على شركة المقاولون العرب ، فقد تبين من حساباتها الختامية لسنة ١٩٧٧ ، ان الأعمال والمشروعات التى نفذتها الشركة والوحدات الاقتصادية التى ساهمت فى راسمالها بنسبة ٥٠٪ بلغت قيمتها حوالى ٢٠٠ مليون جنيه . وهذه القيمة تمثل ما يزيد على ٥٠٪ من اجمالى ما نفذته جميع شركات المقاولات المصرية فى نفس العام ، والبالغ ٤٢٠ مليون جنيه . بل ان حجم تعاقداتها على مشروعات جديدة بلغ اكثر من ٧٠٠ مليون جنيه حتى نهاية السنة نفسها (٣) . وهذا يعنى بالمفهوم الاقتصادى أن الشركة ناجحة ومتطورة بدرجة ملحوظة .

ويؤكد هذا الاستنتاج ان الشركة بدات نشاطها سنة ١٩٣٨ كملكية خاصة واتسعت انشطتها لتشمل كل جميع انواع المقاولات المعروفة تقريبا من طرق وكبارى ومصانع ومنشآت عامة كالمساجد والكليات الجامعية ،

....

(٢) تعتمد هذه الخطوة بابعادها الثلاثة المكانى والزمنى والعددى على الدراسة التمهيدية لأعداد المجلة وعلى اجابات مدير تحرير المجلة على الأسئلة التى وضعناها لهذا الغرض اساسا الى جانب المساعدة على تفسير النتائج التى نصل اليها ، كما اشرنا الى ذلك فى اعتبارات الدراسة التطبيقية .

(٣) هذه المعلومات مستقاه من مقال نشر بمجلة الشركة فى عددها السابع والعشرين الصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٥٣ .

بل أنها ساهمت فى مشروعات للغذاء الى جانب مشروعات البناء ٠ ويتسع نشاط الشركة ليشمل مناطق تمتد بامتداد حدود مصر ذاتها ٠ وهذا راجع الى التنوع فى الأنشطة التى تتولى تنفيذها الى جانب ما يتوفر لهامن قدرات مادية وفنية ملموسة ٠ ويعمل بها الآن حوالى ٥٠ الف عامل ، منهم حوالى الف وخمسمائة مهندس وثلاثة الاف ادارى ٠ وتوفر الشركة للعاملين بها العديد من المزايا الاقتصادية بدرجة غير معــروفة فى الشركات المصرية الأخرى ، رغم انها جميعها تخضع لقوانين واحدة ، بعد أن دخلت الشركة فى القطاع العام المملوك للدولة ٠

وتحتل ادارة العلاقات العامة فى الشركة مكانة ملحوظة ، سواء فيما يتعلق بتبعيتها داخل الهيكل التنظيمى للشركة أو بالميزانية المخصصة لهـا أو بعدد العاملين فيها أو بتنظيمها الداخلى أو بأنشطتها التى تقوم بها ٠ وهذه العناصر جميعها قائمة أســـاسا على درجة من الفهم للدور المهنى للعلاقات العامة ، وهـــذا ليس عيبا فى جد ذاته ، فلقد سبق أن اشرنا فى الدراسة النظرية أن التطبيق العملى للعلاقات العامة يتجه الى الأخذ بالمفهوم المهنى لها بدرجة كبيرة فى جميع المؤسسات المعاصرة بصفة عامة ، سواء فى المجتمعات النامية أو المتقدمة ٠

وتصدر ادارة العلاقات العامة نوعين من الدوريات ٠ احدهما على شكل مجلة ربع سنوية ، ويطلق عليها مجلة «المقاولون العرب» ٠ والآخر على شكل نشره اسبوعية بعنوان : « اخبار الأسرة » وتطبع داخل الشركة ويعود اصدار المجلة الى شهر يوليه سنة ١٩٧١ ، بينما يعود اصـــدار النشرة الى بداية شهر مارس سنة ١٩٧٨ ٠ وتأخذ المجلة اهتماما اكبر من النشرة ، سواء فى نوعية الموضوعات التى تنشرها أو فى كيفية عرضها أو فى اخراجها وطباعتها ٠ وتسمح ميزانية المجلة ودورية صدورها وطباعتها وتاريخها وحجمها بالتفوق على النشرة بدرجة لا تسمح بالمقارنة بينهما ٠ ثم ان المجـــلة توزع على العاملين ، بينما التوزيع على العاملين لا يمثل الا نسبة محدودة جدا من النشرة ، ويكتفى غالبا بتعليقها فى اماكن بارزة بمناطق العمل المنتشرة هنا وهناك ٠

وتبلغ الميزانية السنوية للمجلة حوالى ٣٠ الف جنيه ، ويصدر منها اربعة أعداد فى السنة وان كانت ادارة المجلة تجمع احيانا بين عددين فى عدد واحد ، ويتكلف العدد منها احيانا ما يقرب من عشرة آلاف جنيه ٠ ويطبع من كل عدد حوالى ٢٠ الف نسخة ، توزع بالكامل تقريبا وبالمجان عن طريق مندوبى المناطق ٠ وهـــذه الطريقة فى التوزيع تسمح لكثير من الثغرات ، وخاصة اذا علمنا مدى الاتساع والامتداد الذى تقوم عليه

مناطق عمل الشركة ، الى جانب عدد النسخ المطبوعة من كل عدد بالقياس الى عدد العاملين بالفعل فى هـــذه المناطق . وهذا يجعل الفرصة محدودة امام ادارة العلاقات العامة للتأكد من سلامة التوزيع بالدرجة التى تقنع بعدالة الاجراءات المتبعة فى التوزيع .

وتهدف هـــذه المجلة اساسا الى اعلام العاملين بدور الشركة ، لأنهم لا يحتاجون الا الى « جرعة اعلامية عن الشركة وعملياتها » ويحدد رئيس تحريرها واجبات مندوبى المجلة فى مناطق عمل الشركة بما يعبر عن هـــذا الهدف الرئيسى ، وهى : مد المجلة بالجديد من الأعمال وأساليب التنفيذ وتطوراتها واخبار فروع الشركة وادارتها وتقديم الانتاج الأدبى للعاملين ونشاطهم الرياضى والاجتماعى الى جانب استفساراتهم . وهذه الواجبات تحددت فى اجتماع لادارة المجلة وهيئة تحريرها ومندوبيها وحضره رئيس مجلس ادارة الشركة ونائب رئيس مجلس الادارة (٤) .

ورغم انه لا توجد تعليمات مكتوبة توجه ادارة المجلة وهيئة تحريرها وتقيدها باتجاهات معينة . ورغم ان هـــذا الوضع قد يؤدى الى عـــدم ثبات سياسة المجلة واستقرارها ، الا ان التشكيل الرسمى لهذه الهيئة ، الى جانب وجود تشكيل آخر فعلى لها ، يعطى مؤشرا ذا دلالة واضحة على مدى تأثر الاتجاهات التى تعبر عنهـــا هذه المجـــلة باتجاهات الادارة العليا فى هذه الشركة ومدى التزام المجلة بهـــذه الاتجاهات .

فالتشكيل الرسمى لهيئة ادارة المجلة والمعلن على الصفحة الداخلية من الغلاف الأول ، يتكون من نائب رئيس مجلس ادارة الشركة للشئون الفنية رئيسا وعضوية كل من نائب رئيس مجلس ادارة الشركة للشئون المالية والادارية ومدير عـــام الاستشارات الهندســـية ومدير المشتروات ومدير فرع السويس ومدير العلاقات العامة . ويتولى رئاسة تحـــريرها مدير عام الشئون الادارية وعضـــو مجلس الادارة .

وتشكل ادارة العلاقات العامة هيئة تحرير لهـــذه المجلة تتـــولى التنفيذ الفعلى لها . وهـــذا امر لا يتناقض مع وجود هيئة ادارة تتكون أساسا من اعضاء فى الادارة العليا للشركة ، وان كان يؤكد من ناحيـــة اخرى كما اشرنا الى ذلك نوعية الصلة بين مجلة الشركة كوسيلة اتصـــال صحفية وبين الادارة العليا للشركة ، كما يبين مدى انعكاس هـــذه الصلة

---

(٤) انظر العدد الخامس والعشرين من المجلة والصـــادر فى يناير سنة ١٩٧٨ ، صفحة ٣٩ .

على كيفية عمل هيئة التحرير والاهداف التى تضعها للمجلة وكيفية تعبير مضمون المجلة عن هـــذه الأهداف ٠

ويلاحظ هنا أن اختيار العينة المكانية كان اختيارا متعمدا ولا يقيده الا مدى توافر الشروط الثلاثة التى وضعناها قبل الاختيار ٠ ولا شـــك ان شركة المقاولون العرب بمكانتها الاقتصادية وبوضع ادارة العـــلاقات العامة فيها وبالامكانات التى تتمتع بها المجلة التى تصدرها وبكيفية ادارتها لهذه المجـــلة وبالأهداف المحـــددة لها ، تصلح عينة للدراسة التطبيقية على ضـــوء الفروض اساسية التى وضعناها لهـــذه الدراسة ٠

(ب) العينة الزمنية وعينة الوحدات :

تبين من المعلومـــات التى حصلنا عليها من الأسئلة المفتوحة ، ان الادارة العليا للشركة مستقرة خلال السنوات الأربع المـــاضية ، كما ان ادارة المجلة وهيئة تحريرها مستقرة ايضا خلال نفس الفترة الزمنية ٠ ولمـــا كانت هذه الفترة تمثل تقريبا نصف العمر الزمنى للمجلة ، حيث أن العـــدد الأول منها صـــدر فى يوليه سنة ١٩٧١ ، فقد اعتبرنا هذه الفترة عينة زمنية ذات قيمة لأهداف الدراسة التطبيقية ، حيث انهـــا فترة زمنية طويلة نسبيا وتمثل نســـبة مرتفعة ايضا ٠ وهـــذه العينة الزمنية على وجه التحديد تشمل الفترة من أكتوبر ســـنة ١٩٧٥ وحتى ابريل سنة ١٩٧٩ و،هى تقدر بثلاثة واربعين شهرا ، ونسبتها ٤٦٪ من مجموع العمر الزمنى للمجلة والذى يقـــدر بأربعة وتسعين شـــهرا حتى ابريل سنة ١٩٧٩ ٠

ولقد صدر خلال تلك الفترة التى شملتها العينة الزمنية ثلاثة عشر عددا نسبة ٤٥٪ من مجموع الأعداد التى صدرت من المجلة والبالغ ٢٩ عددا حتى ابريل سنة ١٩٧٩ ٠ وهـــذه الأعداد هى : العدد الســـابع عشر والصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٥ ، والعدد الثامن عشر الصادر فى يناير سنة ١٩٧٦ ، والعدد التاسع عشر الصادر فى ابريل سنة ١٩٧٦ ، والعدد العشرون الصادر فى يوليو سنة ١٩٧٦ ، والعدد الواحد والعشرون الصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٦ ، والعدد الثانى والعشرون الصادر فى ينـــاير سنة ١٩٧٧ ، والعددان الثالث والعشرون والرابع والعشرون الصادران على شكل عدد واحد فى يوليـــه سنة ١٩٧٧ ، والعدد الخامس والعشرون الصادر فى يناير سنة ١٩٧٨ ويتعدى موعد صدوره فى اكتوبر ســـنة ١٩٧٧ ٠

ويبدو ن ادارة المجلة كانت تنوى اصدار عددين معا على شـــكل عدد واحد كما فعلت فى العددين السـابقين على هـــذا العدد ، ولكنها تجاهلت هـــذه المرة تعديلها لدورية صـــدور المجلة الذى كان ينبغى ان تلتزم به كاحدى السـمات الأسـاسية للدورية الصحفية التى تصـدرها ، والتى تعنى حرص الشركة على المجلة كوسيلة اتصال صحفية بينها وبين العاملين ، ومع ذلك فان هـــذا التجاهل لم يتكرر ثانية خلال الفترة الزمنية التى تشملها العينة الزمنية .

ويلى ذلك العدد السادس والعشرون الصادر فى ابريل سنة ١٩٧٨ ، والعدد السابع والعشرون الصادر فى اكتوبر سـنة ١٩٧٨ ،والعدد الثامن والعشرون الصادر فى يناير سنة ١٩٧٩ ، والعـدد التاســـع والعشرون الصادر فى ابريل سنة ١٩٧٩ ، وهو آخـر عدد اصدرته الشركة خـلال اجراءات الدراسة التطبيقية .

ويلاحظ هنا انه روعى فى اختيار عينة الوحدات التسلسـل العددى والزمنى ، وان كانت قد حدثت بعض التجاوزات البسـيطة ، فان هـــذا يرجع الى اضطراب صدور المجلة فى بعض الاعداد . ومع ذلك ، فان هـــذه الاضطرابات لا تؤثر على درجة تمثيل عينة الوحدات للعينة الزمنية طالمـا ان هناك مراعاة للتسلسل العددى .وهـــذا التسلسل العددى له اهمية حيوية ، لأننـــا نحلل وسيلة صحفية تعتمد اعتمادا ضروريا على المتابعة فى اهتماماتها ، مما يؤدى الى وضوح اتجاهاتها . والحمـــلات الصحفية التى تقوم بها الصحف والمجلات العامة وتاثيراتها اكبر دليل على ذلك .

كما يلاحظ اننا اكتفينا بعينة واحدة ذات تمثيل عـــددى وزمنى كبير ، رغم ما قد يبدو من ان اختيار عينتين منفصلتين يخدم ثبـــات النتائج التى نصل اليها . وهـــذه الملاحظة مردود عليها ، ذلك لأننـــا نقيس ونحلل اكثر من بعد من ابعاد التحرير والاخراج فى المجلة ، واتفاق النتائج او تقاربها فيما يتعلق بهـــذه الابعاد يمكن أن يصلح ، من وجهة نظرنا ، اساسا علميا لا غبار عليه للتاكد من صحة النتائج التى نصـــل اليها وثباتها ، وخاصة اذا كان مبنيا على استخـــدام احد معـــاملات الارتباط الاحصائية .

رابعا : تحـــديد الفئات الرئيسية والفرعية والتعريف بها :

تعتمد هـــذه الخطوة على طبيعة الفروض الاساسية والاهداف التى

تسعى الى التحقق منها من ناحية ، وعلى طبيعة دورية العلاقات العامة ونوعية الموضوعات التى ينبغى أن تعبر عن أهدافها ، كما تعتمد على الدراسة التمهيدية لعينة الدراسة . وهذه الأسس الثلاثة هى التى تحدد الكيفية المناسبة لتحديد الفئات الرئيسية والفرعية كخطوة من خطوات منهج تحليل المضمون المستخدم هنا .

وتقوم الفروض الأساسية للدراسة التطبيقية أساسا على درجات متباينة من التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين ، ولذلك ، فان هذين الطرفين لا بد وان نعتبرهما فئتين رئيسيتين وبالمفهوم المبسط الذى عرضناه فى الخطوة الأولى المتصلة بتحديد المفاهيم الأساسية والتعريف بها . فمصالح المؤسسة تعنى اهتمامات المجلة بكل ما يتصل بالمكانة الاجتماعية الاقتصادية الثابتة والقادرة والمتطورة للمؤسسة ودعمها . ومصالح العاملين تعنى الاهتمامات التى تحقق التوازن بين حاجاتهم الأساسية الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية ، لأن هذا التوازن هو الذى يحقق الأمان بكل معانيه للفرد سواء داخل بيئة العمل أو خارجها .

وعند تحديد الفئات الفرعية المندرجة تحت كل فئة رئيسية من هاتين الفئتين ، تبين من الدراسة التمهيدية لاعداد العينة ، أن تحديد نوعيات هذه الفئات الفرعية ينبغى أن يكون قائما على ما ينبغى توفره من نوعيات فى اهتمامات المجلة بالموضوعات الداخلة فى هذه الفئة الرئيسية أو تلك ، وان هذا التحديد ينبغى ان يقوم على أساس مقاييس موضوعية نستطيع بها تحديد درجات التوازن بين هذه الاهتمامات المتنوعة .

وهنا كان علينا أن نرجع الى الحالة النموذجية التى ينبغى ان تكون عليها أهداف دورية العلاقات العامة المعبرة عن التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين . ولقد أمكن تحديد سبعة أهداف فرعية تخدم مصالح المؤسسة وسبعة أهداف فرعية تخدم مصالح العاملين . ويمكن ان تستقل كل فئة فرعية بهدف منها ، فتكون عندنا سبع فئات فرعية متفرعة عن مصالح المؤسسة كفئة رئيسية ، وسبع فئات فرعية متفرعة عن مصالح العاملين كفئة رئيسية ثانية . وكلما كان تحديد هذه الفئات الفرعية واضحا كلما كانت اجراءات الفرز والتصنيف والتحليل دقيقة وثابتة .

(أ) الفئات الفرعية لمصـــالح المؤسسة :

١ ـ **فئة تنمية ولاء العاملين** : ويقصد بها تنمية شعور العـــاملين بأن الشركة الى ينتمون اليها ناجحة ومتطوره ولهـــا مكانتها فى المجتمع بدرجة تستحق فخارهم واعتزازهم بالانتماء اليها ٠

٢ ـ **فئة تنمية روح التعاون** : والتعاون مقصود به هنا ذلك النوع الذى يمكن ان يقوم بين العاملين والادارة العليا ، عندما يشعر العاملون بأن الادارة العليا ضرورية لتحقيق الرفاهية والسعادة لهم ، بتقديمها اهم فى صورة انسانية واقعية ٠

٣ ـ **فئة تنمية العمل الجماعى** : ويقصد هنا العمل الجماعى بين العاملين من ناحية وبينهم وبين الادارة من ناحية أخرى عندما يحس كل منهم بالآخر ويعلم اخباره ومتاعبه وأماله ، وعندما يتخلص العاملون من كل المشاعر التى تبعدهم عن الادارة العليا ٠ وواضح هنا أن الفرق بين ما نقصده بهذه الفئة الفرعية وما نقصده بالفئة الفرعية الثانية الخاصة بتنمية روح التعاون واضح ، ذلك لأن الفئة الثانية يتركز معناها على الادارة العليا ، بينما يتركز معنى الفئة الثالثة على العاملين والادارة العليا ، حتى يحس الجميع انهم اعضاء فى أسرة واحدة ٠

٤ ـ **فئة الاعلام بواقع الشركة** : وتعني كل ما يتصل بشرح أهداف الشركة وسياستها وقراراتها ومشكلاتها بكيفية مبسطة ، وبهدف محاربة الشائعات وتقليل انتشارها والاجابة على كل ما يدور فى اذهان العاملين من تساؤلات ٠

٥ ـ **فئة الاعلام بالسلوك الواجب** : ويقصد بها ما تقوم به الدورية من شرح للقواعد والاجراءات والوســـائل التى تمكن العاملين من تحقيق سياسات الشركة وخططها ، حتى يكون هناك قدر من الضبط والتوجيه لعمليات الاتصال القائمة بين الادارة العليا والعاملين ٠

٦ ـ **فئة دعم مكانة الشركة** : وتعنى كل ما يتصل باعطاء العاملين فكرة سليمة عن الشركة ككل ، كاختصاصات الادارات المختلفة والأفرع المتباينة وتطوراتها ومشكلاتها والتى يقصد بها الربط بين العاملين كوحدة متكاملة الأجزاء ، وهذا يدعم مكانة الشركة بينهم ٠ وواضـــح هنا أن

هناك فرقا بين الاعلام بواقع الشركة كفئة فرعية ودعم مكانة الشركة كفئة فرعية أخرى . فالاعلام بواقع الشركة ينصب أساسا على الأهداف والسياسات والقرارات والمشكلات الخاصة بالشركة ككل ، بينما ينصب الاعلام الهادف الى دعم مكانة الشركة على الوحدات التى تتفرع عن الشركة كأجزاء مكونة للشركة ككل متكامل .

٧ - **فئة كسب تأييد المجتمع** : ويقصد بهذه الفئة الفرعية كل ما يتصل باشعار المجتمع الخارجى ، بكل هيئاته ومؤسساته . بأن الشركة تتحمل واجباتها تجاه مجتمعها ، وانها تساهم فى تطويره فى مجالات تخصصها ، بهدف بناء جسور من التفاهم والتأييد تساعدها على العمل فى مناخ أكثر صلاحية لتطورها .

وواضح هنا أن هذه الفئات الفرعية تعبر بالفعل عن اهداف تخدم مصالح الشركة ، بحيث يمكن القول أن هذه الأهداف لو تحققت ، لكان هذا معناه اعطاء الشركة قدرات اكبر تمكنها من تحقيق المكانة الاجتماعية الاقتصادية الثابتة والقادرة والمتطورة التى تسعى الى تحقيقها لأنها تعبر عن مضمون مصالحها الأساسية فى المجتمع الذى تنتمى اليه .

(ب) : الفئات الفرعية لمصالح العاملين :

١ - **فئة الأمان الاقتصادى** : وتعنى كل ما يتصل بالجانب المادى من مصالح العاملين كالأجور والتأمينات والمعاشات والعلاوات والترقيات والسكن والانتقال والاعاشة . ذلك لأن انشطة الشركة تمتد الى مناطق مترامية ، ويضطر العاملون بها الى الاقامة بهذه المناطق لفترات زمنية ، كما أن أعمال الشركة تتسم فى جانب منها بالخطورة وتهديد حياة العاملين .وهذه العناصر جميعها تشمل كل ما يحقق لهم ولاسرهم الأمان الاقتصادى .

٢ - **فئة تنمية روح المبادأة** : ويقصد بها كل ما يشبع الرغبة فى التقدم عند العاملين ، كالاعلان عن مكافآت لأحسن انجاز معين والقيام بحملات صحفية لتطوير نظام العمل فى مكان معين أو لتطوير برامج تدريب معينة وابراز الأعمال الحسنة والجيدة . وكل هذه العناصر تستهدف اثارة الحماس والغيرة والمنافسة الشريفة بين العاملين .

٣ - **فئة تنشيط العاملين** : وتعنى كل ما يدور حول المناسبات

الاجتماعية للعاملين كالمواليد والنجاح والترقيات ، وما يدور حول المباريات الرياضية ، وبرامج الترفيه ، ومواد التثقيف ، وتشجيع الهوايات ، وغيرها من الأنشطة التي تنظمها الشركة أو المجلة لدعم معنويات العاملين ، وتعرضها المجلة بالكيفية التي تشعر العاملين بأن الادارة العليا تهتم بها وتساعدهم على ممارستها .

٤ - **فئة دعم صحة العاملين** : وهـــذه الفئة الفرعية لها اهميتها الخاصة على ضوء ما يتعرض له العاملون من خطورة تهـــدد حياتهم في احيان كثيرة . ويقصد بها كل ما يتصل بمســـاعدة العاملين على تجنب الحوادث والمحافظة على حياتهم ، بارشادهم الى احتياطيات الأمن وكيفية الاستفادة منها ، وتشجيعهم على التمسك بها برصد المكافآت لأولئك الذين يبدون درجة أكبر من المحافظة على تنفيذ هذه الاحتياطات .

٥ - **فئة التشجيع المعنوي** : وتعنى كل ما يزيد خبرات العـاملين وكل ما يفيد اقســـــام العمل من هـــذه الخبرات . ولذلك ، فهي تهتم بقصص الطرائف عن الأفراد المتفوقين وعمل المسابقات بين مختلف أقسام العمل ورصد المكافآت التي تشجع على الاشتراك في هـــذه المسابقات ودعم اعتراف الادارة العليا بهؤلاء العـــاملين المجدين بهذه الاقســـام النشـــيطة .

٦ - **فئة قياس معنويات العاملين** : ويقصد بها كل ما ينشر حول آراء العاملين واقتراحاتهم المتصلة بمواد المجلة أو المتصلة بأوضــــاع العمل ومشكلاته . وهذه الفئة لها اهميتها لأنها تعطي مؤشرا على مدى اســـتجابة العاملين للرسائل التي يحتويها مضمون المجلة ، كما انها تعطى مؤشرا قويا على مدى حرص المجلة على ازدواجية طريق الاتصال بين العاملين وادارة المجلة من جانب ، وبينهم وبين الادارة العليا من جانب آخـــر .

٧ - **فئة ربط العاملين بالمجتمع** : وهـــذه الفئة تعنى اعترافا من جانب ادارة المجلة والادارة العليا للشركة ، بأن العاملين ليسوا فقط عناصر انتاج ، ولكنهم بشر لهم اهتماماتهم وولاءاتهم التي تتعدى اسوار الشركة ، فهم أعضاء في مجتمع محلي وينتسبون الى مجتمع كبير . ولا شك ان علاقاتهم بأوضاع مجتمعهم المحلي ومجتمعهم الكبير ومشكلاتهما تهمهم بدرجة كبيرة . وتتنوع العناصر الداخلة في هـــذه الفئة ، فهي تضم اخبـــار المجتمعات المحلية وتسهيل مواجهتهم لمشكلاتهم اليومية وبيان الأنشطة التي يمكنهم أن يساهموا فيها .

ويلاحظ هنا ان هـــذه الفئات الفرعية السبع تعطى جوانب ذات مغزى حيوى ومعبر بالنسبة لمصالح العاملين بجانبيها الفســـيولوجى والاجتماعى أو النفسى • ولقد أعطينا تفصـــيلا كبيرا للجانب المعنوى من مصالح العاملين ، واكتفينا بفئة فرعية واحدة معبرة عن الجانب المــادى من مصالحهم • وهـــذا الوضع متعمد ومقصود ، لأن درجات الاهتمام بالجانب المعنوى من جـــانب المجلة ، هى التى تعكس نوعيات الاتجاهات الادارية المحددة لأهدافها • واذا كان يؤخذ على هـــذه الفئات الفرعية أنها تشمل عناصر كثيرة لها مغزاها بالنسبة للقيمة الفعلية والحقيقية لـــكل منها ، فاننا نعتمد على خطوة تفسير نتائج التحليل لتحديد الحجم الحقيقى لكل فئة منها على حدة ، حتى يمكن وضـــع التوازن بين اهتمامات المجلة فى وضعه الصحيح •

خامسا : تحـــديد أبعاد القياس والتحليل ووحداتهما :

تقوم الفروض الأساسية لهـــذه الدراســـة التطبيقية على درجة التوازن بين دوائر الاهتمام التى ينبغى على دورية العلاقات العامة ان تهتم بها كتعبير عن الأهداف التى انشئت من اجلها • ولذلك ، كان علينا ان نحدد أبعاد القياس والتحليل على اسس موضوعية مســـتمدة من طبيعة العينة وقادرة على عكس مضمون الاهتمام فيها كوسيلة صحفية •

ودورية العلاقات العامة موضوع الدراسة هنا عبارة عن مجلة طبعت بالأوفست ، والمجلة كوسيلة صحفية يميزها غلافها وكبر عدد صفحاتها الداخلية على عكس الصحيفة مثلا ، هـــذا من ناحية • والاهتمام يترجم فى المجلة بما تعطيه من تركيز على موضوعات الغلاف لأن الغلاف هو السمة الأولى المميزة لشخصيتها ، ثم بما تعطيه من تركيز على موضـــوعات الصفحات الداخلية ، فما يوضع فى الصفحات الأولى أهم من الصفحات التالية ، والصفحات التالية اهم من الصفحات التى تليها ، وهكذا • كما أن الاهتمام يترجم ايضا فى الصفحات الداخلية بالمساحة التى تخصصها المجلة لموضـــوع معين ، والدليل على ذلك ، أن الصحيفة أو المجلة عندما تحس باهمية موضوع معين تفكر اولا فى ان تخصص له اكبر مســـاحة ممكنة ، حتى يعرض بالكيفية التى تتناسب مع اهميته عندها •

وهـــذا يعنى أننا امام بعدين اساسيين يمكن قياسهما ، لكى يعبرا عن التوازن بين دوائر اهتمامات المجلة • وهذان البعدان الأساسيان هما ،

درجات تركيز المجلة على اهتماماتها سواء على الغلاف أو على الصفحات الداخلية ، ثم حجم هـــذا التركيز على الصفحات الداخلية . وتأتى كيفية ايجـــاد العلاقات بين درجات التركيز واحجام التركيز بعد ذلك لكى تحدد درجة التوازن بين دوائر اهتمام المجلة ، وهـــذه هى مهمة الخطوة التالية من خطوات تحليل المضمون والتى تسمى بتصـــنيف البيانات وتمثيلها . بمعنى اننا نحلل البعدين الراسى والأفقى لاهتمامات المجلة ، حيث أن درجة التركيز تعطينا ثقل تركيز المجلة على اهتماماتها ، وحجم التركيز يعطينا مدى اتســـاع هـــذه الاهتمامات .

واذا انتقلنا الى تحـــديد وحدات القياس والتحليل لكل من البعدين ، وجدنا اننا أمام مشكلة حقيقية فيما يتعلق بالبعد الراسى ، حيث لا توجد وحدات جاهزة للقياس ، وانما يقوى تحديدها على نوعية العينة وطبيعة موضوع الدراسة وطبيعة الهدف منها ، وعلى نتائج الدراسة التمهيدية للعينة .واذا اخذنا هـــذه الاعتبارات فى الحسبان ، وجدنا ان ثقل التركيز على موضوع معين يمكن ان يحدد هنا باعطائه درجة تقديرية تتناسب مع درجة اهمية المكان الذى ينشر فيه ، والذى تحـــدده طبيعة الوسيلة الصحفية التى نحللها .

ونتناول أولا غلاف المجلة . فنجد انه يتكون من اربع صفحات غير متساوية فى الأهمية . فالصفحة الأولى من الغلاف هى التى تحتل الأهمية الأولى ، وتليها الصفحة الأخيرة من الناحية المقابلة وهى التى تحتل الأهمية الثانية ، ثم تليها الصفحة الثانية من الداخل وهى خلف الصفحة الأولى وتحتل الأهمية الثالثة ، وتأتى الصـــفحة الثالثة من الداخل وهى خلف الصفحة الأخيرة لتحتل الأهمية الرابعة . ونظرة الى اخراج الغلاف وطباعته فى اى مجلة يتأكد هـــذا التفاوت فى الأهمية التى تعطيها كل مجـــلة للصفحات الأربع من غلافها .

وكان علينا بعد ذلك أن نضع درجة تقديرية لكل صفحة من الصفحات الأربع للغلاف تتناسب مع أهميتها ، فوجدنا أن الصفحة الثالثة والصفحة الرابعة أحيانا تشتمل على اكثر من موضوع ينتسب الى اكثر من فئة فرعية من الفئات الفرعية للاهتمام المندرجة تحت كل دائرة من دائرتى اهتمام المجلة ، فكان علينا أن نبدأ برقم صحيح يمكن أن يقسم على عدد موضوعات كل منها بدون باق تسهيلا للعمليات الحسابية التى تلى ذلك . وعلى ذلك ، اعطينا للصفحة الثالثة من الداخل والتى تحتل الأهمية الرابعة درجـــة

تقديرية تساوى ٣ درجات ، واعطينا الصفحة الثانية من الداخل والتى تحتل الأهمية الثالثة درجة تعادل مثلى الدرجة التقديرية السابقة ، اى ٦ درجات . واعطينا الصفحة الأخيرة والتى تحتل الأهمية الثانية درجة تعادل ثلاثة امثال درجة الأهمية الرابعة ، اى ٩ درجات . كما اعطينا الصفحة الأولى والتى تحتل الأهمية الأولى درجة تعادل اربعة امثال درجة الأهمية الرابعة ، اى ١٢ درجة .

ومن الطبيعى ان تشتمل صفحة الغلاف على موضوع واحد ، فاذا حدث هذا اعطى الموضوع الدرجة التقديرية لأهمية الصفحة التى ينشر فيها ، أما اذا حدث استثناء من هذه القاعدة ، كما حدث فى بعض أعداد العينة ، قسمنا الدرجة التقديرية للصفحة على عدد الموضوعات المنشورة عليها بالتساوى لانها جميعها تتساوى فى درجة تركيز الاهتمام .

اما عن تحديد وحدة قياس درجة تركيز اهتمام المجلة على صفحاتها الداخلية ، فقد اتبعنا فى تحديدها نفس الخطوات التى اتبعناها علىالغلاف مع فارق بسيط . فمن المعروف ، كما اشرنا الى ذلك ، ان الصفحات الأولى من كل عدد من اعداد المجلة اكثر اهمية من الصفحات الواقعة فى الوسط أو التى تقع فى أخر العدد . وعلى ذلك ، قسمنا صفحات كل عدد الى اربعة اقسام يشتمل كل منها على عدد من الصفحات يتناسب مع حجم العدد طرديا . ثم اعطينا لكل قسم درجة اهمية تقديرية تتناسب مع موقعه ، وابتداء من القسم الأخير على اساس انه اقلها اهمية ، حيث اعطيناه درجة تقديرية تساوى درجة واحدة ، ثم درجة تقديرية للقسم الثالث تعادل مثلى الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى درجتان . واعطينا درجة تقديرية للقسم الثانى تعادل ثلاثة أمثال الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى ثلاث درجات . واخيرا أعطينا درجة تقديرية للقسم الأول تعادل اربعة امثال الدرجة التقديرية للقسم الأخير ، وهى اربع درجات .

ونظرا لأن كل قسم يشتمل على اكثر من موضوع ، فان العبرة هنا ليست بالصفحات التى يشغلها كل موضوع فهذه مهمة قياس حجم الاهتمام ، ولكن العبرة هنا بموقعه فى كل قسم من الأقسام الأربعة التى انقسمت اليها الأهمية التقديرية لصفحاتها الداخلية . وعلى ذلك ، فان كل موضوع يعطى الدرجة التقديرية للقسم الذى يقع فيه بصرف النظر عن مساحته . فالموضوع الذى ينشر فى القسم الأول يأخذ درجة تقديرية

تساوى اربع درجات ، والموضوع الذى ينشر فى القسم الثانى يأخذ درجه تقديرية تساوى ثلاث درجات ، وهكذا .

ونتنقل بعد ذلك الى تحديد وحدة قياس البعد الافقى لاهتمام المجلة ، اى قياس حجم هذا الاهتمام فى الصفحات الداخلية . ومن الدراسة التمهيدية لأعداد العينة ، وجدنا ان الصفحة لا تصلح وحدة للقياس لأن هناك صفحات تشتمل على اكثر من موضوع ، كما أن العمود لا يصلح ايضا وحدة للقياس ، لأن اخراج الموضوعات على بعض الصفحات لا يراعى انسياب الاعمدة وتكاملها . ولذلك كان علينا أن تلجأ الىالسنتيمتر المربع كوحدة لقياس حجم كل موضوع منشور .

وفى هذه الحالة تؤخذ المساحة الكلية للصفحة ككل متكامل ، فاذا كانت لا تشتمل الا موضوعا واحدا حسبت المساحة كلها بهوامشها لصالح هذا الموضوع ، على أساس ان الهوامش البيضاء والمساحات البيضاء من عناصر الاخراج المستخدمة لزيادة التركيز على موضوع معين . واذا كان هناك اكثر من موضوع او بقية موضوع بالاضافة الى موضوع آخر او اكثر ، حسبت مساحات النوعيات الموجودة فى هذه الصفحة ، ووزعت على كل نوعية منها .

وواضح هنا ، ان اختيارنا لأبعاد القياس والتحليل ووحداته قائم على أسس موضوعية مستمدة اساسا من طبيعة اهداف هذه الدراسة وطبيعة الفروض الأساسية التى تقوم عليها ، الى جانب طبيعة العينة وطبيعة النتائج التى انتهت اليها الدراسة التمهيدية لأعدادها . وهى فى تقديرنا صالحة للاستخدام المستمر الذى يعطى مؤشرات تخدم اهداف الدراسة التطبيقية وتدعمها .

سادسا : تصنيف البيانات وتمثيلها :

تعنى هذه الخطوة عرض البيانات التى نصل اليها من التحليل بالكيفية التى توضح العلاقة بين الفئات الرئيسية والفرعية من ناحية ، وبين ابعاد الاهتمام التى تعطيه المجلة لدوائرها من ناحية ثانية ، بحيث يسهل الوصول الى تحديد درجة التوازن بين هذه الدوائر وفئاتها الفرعية . ومعنى ذلك انها تعنى أولا بوضع اطارات ذات دلالات معبرة عن العلاقة بين الفئات الرئيسية والفرعية ، سواء فى البعد الراسى لاهتمام المجلة او فى بعدها لأفقى . ثم باستخدام وحدات القياس والتحليل

المناسبة لكل بعد منها ، نستطيع أن نصل الى طبيعة العلاقة بين هذه الفئات الرئيسية والفرعية ، مع تمثيلها والتثبت من صحتها واستقرارها ٠

وطبيعى أن يخدم هاتين المرحلتين نوعان من الاطارات او الجداول ، احدهما للفرز والتصنيف ، والآخر للتجميع والعرض ، وكلاهما يأخذ فى الاعتبار الهدف من هذه الخطوة الأساسية من خطوات منهج تحليل المضمون ٠ كما أن كليهما يعتمد تماما على وحدات القياس والتحليل التى اخترناها وحددناها فى الخطوة الأساسية السابقة ٠ ويمكن تجميع اجراءات هاتين المرحلتين وتحليلها بشىء من التفصيل ، مع مراعاة طبيعة كل بعد من بعدى اهتمام المجلة داخل كل دائرة من دائرتى هذا الاهتمام ، كما يلى :

(ا) الاجراءات الموحدة للفرز والتصنيف والتجميع :

تقوم وحدة هذه الاجراءات على وحدة الفئات الرئيسية والفرعية التى نحللها فى كل بعد من بعدى اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين ٠ فهناك سبع فئات فرعية تنقسم اليها مصالح الشركة ، وسبع فئات فرعية اخرى تنقسم اليها مصالح العاملين ٠ وبقراءة كل موضوع من الموضوعات المنشورة فى الصفحات الداخلية على ضوء التعريف الذى وضعناه لكل فئة فرعية ، يمكن تحديد مكان الموضوع فى الفئات الفرعية ٠ أما موضوعات الفلاف ، فقد اعتمدنا على تعليق المجلة على الصور أو الرسوم المنشورة على كل صفحة من صفحات الفلاف ، لكى نحدد انتماء كل منها لفئة فرعية معينة ، سواء كان ذلك ضمن الفئات الفرعية لمصالح الشركة أو لمصالح العاملين ٠

ويتحكم فى انتماء الموضوع لفئة فرعية معينة المقصود من كيفية عرض المضمون ، لأن كيفية العرض هى التى تحدد الهدف من الموضوع ، اى تحدد المقصود منه ٠ وعلى ذلك ، فهناك موضوعات معينة فى مجال واحد ، ولكن عند تصنيفها وضعت فى فئات فرعية مختلفة ، بل ان هناك موضوع معين نشر على حلقات فى عددين أو ثلاثة او اربعة ، ولكنه عند التصنيف وضعت حلقتين أو ثلاث منه فى فئة فرعية ، بينما وضعت الحلقة الثالثة أو الرابعة منه فى فئة فرعية اخرى ٠

ولنضرب مثلا لتوضيح هذه النقطة ٠ فقد نشرت المجلة سلسلة مقالات بعنوان « انفاق قناة السويس » ٠ وفى الأعداد الثلاثة الأولى التى

ظهرت فيها هذه السلسلة ، والتى بدأت بالعدد السابع عشر الصادر فى أكتوبر سنة ١٩٧٥ ، ركزت المجلة على الدقـــة التى تراعيها الشركة فى اختيار العقود المقدمة من الشركات العالمية وحجم الاستعدادات التى تقوم بها وحجم الأعمال المطلوبة ونوعيتها والأبحاث والدراسات اللازمة لضمان نجاح المشروع ، وهى كلها عناصر تخدم تغذية الاحساس بالكيفية التى تتحمل بها الشركة واجبها وتخدم بها مجتمعها ، وخاصة فى مشروع حيوى للمجتمع كهذا المشروع • ولذلك ، فان هذه المقالات الثلاث تنتمى الى فئة كسب تأييد المجتمع ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح الشركة •

بينما نشرت المجلة فى العدد التالى مباشرة لهذه الأعداد الثلاثة مقالا تحت نفس العنوان ، ولكن مضمونه كان مركزا على تقديم التقارير الممتازة التى اعدها اعضاء البعثات الذين ارسلتهم الشركة الى الخارج لاكتساب خبرات جديدة تخدم مشروع انفاق قنـــاة السويس • وهنا ، رغم أن العنوان واحد والموضوع واحد تماما كما فى الأعداد الثلاثة السابقة ، الا أن المضمون وكيفية عرضه توحى بأنه يشجع العاملين معنويا • ورغم ان الشكل الخارجى للموضوع فى هذه الحلقة يعكس مدى اهتمام الشركة بزيادة خبرات العاملين وتشجيعها لهم ، الا أن المضمون الحقيقى للموضوع يشير بوضوح الى أن له تأثيرا معنويا ايجابيا على نفسية العاملين الذين اكتسبوا هذه الخبرات ، ولذلك ، كان تصنيفه فى فئة التشجيع المعنوى ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح العاملين •

ومثال توضيحى آخر من داخل دائرة اهتمام واحدة • فقد تابعت المجلة نشر عدد من الأخبار حول فرع شبرا ، بعنوان يكاد يكون واحدا ، وهو « مصنعات جديدة » أو « مصنعات جديدة فى شبرا » • وفى الأعـــداد ١٨ و ٢٠ و ٢٥ كان مضمون هذه الأخبـــار يشير بوضوح الى سياسة الشركة نحو سد احتياجاتها بالمجهود الذاتى ومدى النجاح الذى حققته والجهود التى تقوم بها لمواصلة هذا النجاح ، بينما كـــان مضمون هذه الاخبار فى العدد السابع والعشرين يشير فى معظمة الى وصف ما هو واقع بالفعل من الأعمال التى قام بها فرع شبرا • ولذلك كان مضمون هـــذه الأخبار فى الأعداد الثلاثة المشار اليها أقرب الى الانتماء الى فئة « الاعلام بواقع الشركة ، بينما كان مضمون هذه الأخبار فى العدد السابع والعشرين أقرب الى الانتماء الى فئة « دعم مكانة الشركة » ، والفئتان تدخلان ضمن الفئات الفرعية لمصالح الشركة •

وواضح هنا ، أن الأخذ بالشكل الخارجى ممثلا فيما يوحى به عنوان

الموضوع لا يكفى لاعداد تصنيف دقيق لمضمون المجلة ، وانما لابد من قراءة كل موضوع على ضوء ما يقصد من مفهوم كل فئة من الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين ، حتى يمكن أن نضع كل موضوع فى الفئة التى ينتمى اليها . وجدير بالملاحظة هنا ضرورة وضع التصنيف الذى ينتمى اليه كل موضوع بجوار عنوانه ، لأن نفس الموضوع سوف يتعرض للتصنيف مرتين ، احداهما لتحديد البعد الراسى لاهتمام المجلة ، والأخرى لتحديد البعد الأفقى لاهتمامها . وهذا الاجراء يضمن عدم الخلط فى التصنيف ولضمان وحدة التصنيف فى البعدين المذكورين . كما يجدر بالملاحظة أن هذا الاجراء يتم على الصفحات الداخلية لكل عدد على انفراد بعد تقسيمها الى اربعة أقسام متساوية بحسب عدد الصفحات فى كل عدد . وبعد اعداد جداول التفريغ والتى تخص كل عدد على انفراد ، ثم اعداد جداول العرض لاعداد العينة كلها ، نقوم بالاجراءات التى تتفق مع البعد الذى نتناوله كما يلى :

١ - فيما يتعلق بتحديد درجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحات غلافها :

تعودت المجلة على نشر صورة فوتوغرافية او عدة صور معبرة عن أحد اهتماماتها على الصفحة الأولى والصفحة الأخيرة من الغلاف ، وتكتب تعليقا يبين القصد منها داخل ركن من الصفحة الثالثة من الداخل . أما الصفحة الثانية من الداخل ، فقد خصصتها لكلمة التحرير خلال الأعداد الأربعة الأولى ، وهذه من السهل التعرف على الفئة الفرعية التى تنتمى اليها ، ثم اعتبارا من العدد السادس والعشرين شغلتها بصورة أو صور فوتوغرافية معبرة تماما كما تفعل فى الصفحتين الأولى والأخيرة مع التعريف بهذه الصورة أو الصور . أما الصفحة الثالثة من الداخل فقد شغلتها فى ثلاثة اعداد بمادة عنوانها « اشاعات وحقائق » وفى ثمانية اعداد بصورة أو صور معبرة مع التعليق عليها ، وفى عدد واحد فقط بمقال حول شخصية من شخصيات الشركة ، وفى كل هذه الحالات من السهل تصنيف موضوعات هذه الصفحة وتوزيعها على الفئات الفرعية التى تنتمى اليها .

ويتم هذا التصنيف بعد اعطاء كل موضوع الدرجة التقديرية من واقع الصفحة التى نشر فيها ، فاذا كان منشورا فى الصفحة الأولى مثلا اعطى ١٢ درجة تقديرية كاملة ، واذا كان اكثر من موضوع كما حدث فى الصفحة الثانية والثالثة والأخيرة فى بعض الأحيان ، فان الدرجة التقديرية للصفحة توزع على عدد الموضوعات المنشورة عليها اذا كانت تنتمى الى

فئات فرعية مختلفة أما اذا كانت تنتمى الى فئة فرعية واحدة ، اعطيت جميعها الدرجة التقديرية كلها .

ويتم هذا الاجراء مع كل عدد ، وتوضع النتيجة فى جداول التفريغ، وبعد تجميع البيانات الخاصة بأعداد العينة كلها ينقل المجموع الخاص بكل فئة تحت رقم الصفحة الموجود بها وامام رقم العدد الخاص بهذه الصفحة . ذلك لأن الجدول مقسم عرضيا بحسب دائرتى الاهتمام الرئيسيتين وكل دائرة تقسم الى اربعة اقسام ، يمثل كل منها صفحة من صفحات الغلاف ، ثم تقسم كل صفحة الى أقسام سبعة يمثل كل منها فئة من الفئات الفرعية لمصالح الشركة أو العاملين .

ثم تجمع الدرجات التقديرية لكل الفئات الفرعية تحت كل صفحة لتصل الى الدرجة التقديرية لمصالح الشركة او العاملين فى هذه الصفحة وفى كل عدد من اعداد العينة ثم نستخرج النسبة المئوية لهذه الدرجة محسوبة من الدرجة التقديرية لكل صفحة ، وبتجميع الدرجات التقديرية لكل صفحة فى كل اعداد العينة ، نصل الى النسبة المئوية لدرجة تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة أو العاملين على كل صفحة من صفحات غلافها وفى كل عدد من اعدادها ، ثم فى كل أعداد العينة كلها . ومن المقارنة بين هذه الدرجات ونسبها المئوية افقيا وراسيا ، نستطيع ان نصل الى درجة التوازن بين مصالح الشركة والعاملين على صفحات غلاف المجلة . ويمثل نتائج تحليل صفحات الغلاف الجدول رقم (١) الذى توجد صورة منه فى ملاحق البحث .

٢ ـ فيما يتعلق بتحديد درجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على الصفحات الداخلية :

بعد تقسيم كل عدد الى اربعة اقسام متساوية بحسب حجم كل عدد ، نعطى لكل موضوع داخل فى كل قسم الدرجة التقديرية لهذا القسم أو ذاك ، ثم يوزع الى الفئة الفرعية التى ينتمى اليها والتى سبق تحديدها . ثم تجمع الدرجات التقديرية لموضوعات كل فئة . وبعد الانتهاء من تحليل كل اعداد العينة بهذه الطريقة تنقل النتائج النهائية لكل عدد الى جدول العرض الذى أعد بالشكل الذى يبرز الأقسام الاربعة لكل عدد ، وتصنيف الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين تحت كل قسم منها ، كما هو واضح فى جدول رقم (٢) الذى توجد صورة منه فى ملاحق لبحث .

ويلاحظ هنا أن العدد السابع والعشرين الصادر فى أكتوبر سنة١٩٧٨ حدث فيه خطأ فنى فى النصف الأول ، حيث تكررت ٤ صفحات واعيد فيها نشر نفس الموضوعات ، بينما فى النصف الثانى تداركت المجلة هذا الخطأ على صفحتين فقط من الصفحات المقابلة لهذه الصفحات الأربع ، بينما وقعت فى نفس الخطأ بتكرار ما نشرته فى صفحتين من صفحات هذا القسم . وقد قمنا بحساب عدد الصفحات الصحيحة التى لم يحدث فيها تكرار واحتسبناها مجموعا لصفحات العدد ثم قسمنا هذا المجموع الى أربعة أقسام ، وبدانا نفس الاجراءات التى اتبعناها مع الأعداد الأخرى للعينة بعد ذلك .

كما يلاحظ هنا ، أن هناك موضوعات بدأت فى أحد الأقسام ثم امتدت الى الأقسام التى تليها لأنها تشغل أكثر من صفحة وقد اعتبرنا بداية الموضوع هى الأساس الذى نحسب عليه انتماءه الى قسم معين ، لأن هذا يعنى أن الموضوع بدأ فى هذا القسم أو ذاك . فمثلا لو أن الصفحة الأولى من صفحات موضوع معين كانت موجودة فى نهاية القسم الأول ، ثم استكملت المجلة باقى الموضوع فى صفحات من القسم الثانى ، فاننا نحتسب هذا الموضوع من موضوعات القسم الأول ويعطى الدرجة التقديرية لهذا القسم ، وهى أربع درجات كاملة . ومعنى هذا أن تقسيمنا لكل عدد الى أربعة أقسام ، ليس تقسيما جامدا ، وانما هو تقسيم مرن ولكن بدون اخلال بالموضوعية فى اعطاء كل موضوع درجة التركيز التى يستحقها من واقع المكان الذى ينشر فيه داخل المجلة .

ويلاحظ كذلك اننا جمعنا نتائج أعداد العينة كلها فى جدول كامل يشمل الفئات الفرعية لمصالح الشركة والفئات الفرعية لمصالح العاملين لتسهل المقارنة بينها بعد أن استقل كل قسم داخل كل دائرة من دائرتى الاهتمام بجدول مستقل . وعلى ذلك يمكن المقارنة بين كل مصالح الشركة ومصالح العاملين داخل كل قسم على حدة وعلى مستوى كل عدد ، ثم يمكن المقارنة بينها على مستوى العدد كله وبالتالى على مستوى أعداد العينة كلها ، لأن الجدول التجميعى لنتائج الأعداد كلها يعتمد على النسبة المئوية لمصالح الشركة كلها ولمصالح العاملين كلها محسوبة الى درجات العدد كله ، بدون اشارة الى الأقسام ، اى اننا أعطينا ثقلا واحدا للعدد كله ثم جمعنا ما حققته الفئات الفرعية لمصالح الشركة أو لمصالح العاملين من ثقل ، واستخرجنا النسبة المئوية لكل منها . وبذلك تسهل المقارنة بين الثقل الذى حققته كل الفئات الفرعية لمصالح الشركة والثقل الذى حققته كل

الفئات الفرعية لمصالح العاملين فى كل عدد ، ثم فى كل اعداد العينة ، كما هو واضح من جدول رقم ٣ الذى توجد صـــورة منه فى ملاحق البحث ٠

٣ ـ فيما يتعلق بتحديد حجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على الصفحات الداخلية :

لقد اعتبرنا حجم الاهتمام بعدا افقيا ، واخترنا لقياسه السنتيمتر المربع ٠ وقد أعددنا للفرز والتصنيف والتجميع جداول أشبه بالجداول التى استخدمت فى تحليل البعد الرأسى لاهتمامات المجلة ، فيما عدا حذف التقسيم الرباعى لصفحاتها الداخلية فلا حاجة لنا بتقسيم الصفحات الداخلية هنا ، لأننا نقصد بهذا البعد تحديد حجم الاهتمام بكل فئة فرعية على صفحات كل عدد بالكامل بالقياس الى المساحة الكلية للعدد كله ، ثم يلى ذلك جمع ما حققته الفئات الفرعية لكل من مصالح الشركة ومصالح العاملين ، واستخراج النسب المئوية لها فى كل عدد ، ثم فى كل أعداد العينة لتسهل المقارنة بين حجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة ومصـــالح العاملين على ثلاثة مستويات : أولها على مســـتوى أفقى بين فئات كل دائرة من دائرتى الاهتمام ، وثانيها على مستوى أفقى أيضا بين دائرتى الاهتمام فى كل عدد ، وثالثها على مستوى رأسى ، بين دائرتى الاهتمام وفئاتها فى كل أعداد العينة ٠

ويلاحظ هنا ، انه لم يكن ليسهل الحصول على هذه البيانات المجمعة بدون جداول الفرز والتصنيف التى أعدت لكل عدد على انفراد ، حيث يتم استخراج نتائج التحليل لكل فئة على صـــفحات كل عدد ، وتنقل مجمعة الى جدول العرض ، الذى تجرى عليه عمليات التجميع والنسب المئوية لكل عدد ، ثم لكل اعداد العينة بعد ذلك ٠ وكانت النتائج كمـــا تتضح من جدول رقم ٤ الذى توجد صورة منه فى ملاحق البحث ٠

(ب) ـ تمثيل البيانات :

كان لابد من أجل مزيد من الوضوح للعـــلاقة بين اهتمامات المجلة بمصالح الشركة واهتماماتها بمصالح العاملين كما تكشف عنها الجداول الثلاثة لعرض البيانات الرئيسية ، أن نقوم بعمل جداول تكرارية للنسب المئوية التى تمثل مجموع الدرجات أو المساحـــات الخاصة بكل الفئات الفرعية لاهتمامات مصالح الشركة ، وكل الفئات الفرعية لمصالح العاملين فى كل

عدد من أعداد العينة ، حتى نستطيع تمثيل هذه النسب المئوية بالرسم البيـــانى .

وقد انتهينا الى ثلاثة رسوم بيانية ارقامها ١ و ٢ و ٣ كما هو واضح فى ملاحق البحث . ويمثل أولها العلاقة بين النسب المئوية لدرجات تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحات غلافها . وثانيها يمثل هذه العلاقة على صفحاتها الداخلية ، وثالثها يمثل العلاقة بين النسب المئوية لحجم اهتمام المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية فى أعداد العينة كلها .

وتستهدف هذه الرسوم البيانية الثلاثة اعطاء اكبر قدر من التصور لدرجة التوازن بين اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين على البعدين الراسى والأفقى . وبذلك تنقلنا من جفاف الأرقام الى سلاسة التصوير ومرونته وقدرته على التعبير عن الواقع الكـــائن بالفعل بنظرة واحدة . بمعنى أن الرسوم البيانية التى تصور العلاقة المستهدفة هنا ببعديها أقــدر على اعطاء خلاصة النتائج من أسهل الطرق وأقربها . وهذه خطوة أخرى هامة وحيوية من تطبيقات منهج تحليل المضمون بصفة عامة .

(جـ) التأكد من صحة النتائج وثباتها :

أشرنا فى خطوة اختيار العينة أننا اكتفينا بعينة واحدة ذات نسبة تمثيل زمنية عالية وصلت الى ٤٦٪ من العمر الزمنى للمجلة ، ونسبة تمثيل عددية عالية أيضا وصلت الى ٤٥٪ من جملة الأعداد التى صدرت من المجلة حتى تاريخ هذه الدراســـة التطبيقية . وقلنا ان السبب فى اعتمادنا على عينة واحدة رغم أن التأكد من صحة النتائج وثباتها يتطلب اختيار عينة أخرى لايجاد معامل الارتباط بين نتائج العينتين هو أن وجود معامل ارتباط قوى بين نتائج بعدين مختلفين لاهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية يمكن أن يكون أساسا قويا فى تقديرنا للاطمئنان الى صـــحة النتائج وثباتها .

وبناء على ذلك ، قمنا بايجاد معامل الارتباط بين متغيرات النسب المئوية لمصالح الشركة فى اهتمامات المجلة على البعدين الرأسى والأفقى خلال الصفحات الداخلية ، مستخدمين فى ذلك معامل ارتباط بيرسون وهو من أهم معاملات الارتباط المستخدمة في البحوث النفسية والاجتماعية .

وقد تبين من التطبيق ان العلاقة بين المتغيرات فى هذه الدائرة الأولى من اهتماماتها علاقة مطردة اى ايجابية ، وبلغ معامل الارتباط بينهما ٨٨ر٠ ، وهو معامل ارتباط قوى ويشير الى قدر كبير من صحة النتائج التى توصلنا اليها وثباتها . ويمكن الاعتماد على النتائج هنا باطمئنان .

كما اننا قمنا بايجاد معـــامل الارتباط بين متغيرات النسب المئوية لمصالح العاملين فى اهتمامات المجلة على البعدين الراسى والأفقى ايضـــا خلال صفحات المجلة ، مستخدمين أيضا معامل ارتباط بيرسون . وقد تبين هنا أن العلاقة بين المتغيرات فى درجات تركيز اهتمام المجلة والمتغيرات فى حجم اهتمام المجلة على أعداد العينة ، علاقة مطردة وايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ٨٣ر٠ ، وهو معامل ارتباط مطمئن كذلك ويمكن من الاعتماد على النتائج هنا أيضا .

وقولنا بأن معاملات الارتباط التى حصلنا عليها مطمئنة وتشجع على الاعتماد على النتائج التى انتهينا اليها ، هذا القول له ما يبرره على ضوء ما لاحظناه من عدم الثبات النسبى فى سياسة التحرير التى تتبعها المجلة . ومعنى هذا أن استقرار اتجاهات التحرير الذى ينبغى أن تتمسك بـــه كل دورية صحفية لأنه سمة مميزة لشخصيتها أمام جماهيرها ، لم يتوفر فى بعض اعداد العينة ، وخاصة فى العدد السابع والعشرين الصـــادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٨ . وعلى ذلك ، فان الاجراءات التى اتبعناها لتحليل مضمون المجلة بالكيفية التى تحقق الفروض الأساسية للدراسة التطبيقية اثباتا أو نفيا ، هى اجراءات سليمة ، وكان يمكنها ان تصل بنا الى معاملات ارتباط أقوى ، لو ان المجلة كانت أكثر استقرارا فى اتجاهاتها ، وان كانت هذه الملاحظة لا تنفى صلاحية ما توصلنا اليه من نتائج بدرجـــة مطمئنة .



الفصل الخامس

تحليل نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها

ان الهدف من هذه الخطوة الرئيسية من خطوات منهج تحليل المضمون المستخدم فى هذه الدراسة التطبيقية ، هو عرض النتائج التى انتهت اليها الخطوات السابقة بالكيفية التى تحقق الفروض الأساسية لهذه الدراسة اثباتا أو نفيا ، هذا من ناحية ، ثم بالكيفية التى تجعل هذه النتائج تقييما حقيقيا لتكامل الأسس النظرية التى يقوم عليها هذا المدخل الذى قدمناه هنا لقياس المناخ النفسى بين العاملين فى المؤسسات المعاصرة ، وهذا من ناحية ثانية • ومن ثم ، فان تحليل النتائج هنا ينبغى أن يقترن بتفسيرها حتى نعطى لهذه النتائج ابعادها الحقيقية • ويمكن تناول هـــذه الخطوة كما يلى :

(أ) مدى التوازن بين درجات تركيز اهتمامات المجلة على صفحات غلافها بحسب نوعية اهدافها •

يتبين من القراءة التحليلية للنتائج التى يعرضها جدول رقم (١) الخاص ببيان درجات تركيز اهتمـــام مجلة « المقاولون العرب » بمصالح الشركة والعاملين موزعة على صفحات غلافها وبحسب نوعية اهدافها ، (١) أن التوازن يكاد ان يكون مفقودا بين دائرتى اهتمام المجلة ، بل ان التوازن يختل بدرجة مؤثرة بين نوعيات مصـــالح الشركة ذاتها • ويمكن عرض النتائج التفصيلية التى توضح هذه النتيجة الاجمالية ، فيما يلى :

١ ـ بالنسبة للصفحة الاولى من الغلاف ، وهى التى تحتل الأهمية الاولى بين صفحات الغلاف لاى مجلة ، يتبين ان مصالح الشركة احتكرتها بالكامل وبنسبة ١٠٠٪ فى جميع اعداد العينة ،ولم تحظى مصالح العاملين باى نسبة تركيز على الاطلاق • غير ان هذه النسبة المئوية الكاملة التى حققتها مصـــالح الشركة لم تكن موزعة بين نوعياتها بكيفية تتناسب مع اهمية كل نوعية منها • فقلد تركزت درجات اهتمام المجلة بالكامل على فئة كسب تأييد المجتمع بما يعادل ثلثى اعداد العينة ، وكان الثلث الباقى من نصيب فئة دعم مكانة الشركة • اما باقى الفئات الفرعية لمصـــالح الشركة ، فانها لم تحصل على أى نسبة تركيز • وكانت النتيجة الاجمالية بالنسبة لاعداد العينة كلها تعبيرا واضحا عن عدم التوازن بين مصـــالح الشركة ومصالح العاملين من ناحية ، وعدم التوازن بين نوعيات مصالح الشركة ذاتها من ناحية اخرى •

---

(١) انظر ملاحق البحث •

٢ - وبالنسبة للصـــفحة الأخيرة التى تحتل الأهمية الثانية بين صفحات الغلاف ، يتبين انها تكاد أن تكون حكرا لمصالح الشركة أيضا ، فلقد حققت نسبة تركيز بلغت ٩٢٪ فى كل أعداد العينة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين ككل سوى نسبة تركيز بسيطة بلغت ٨٪ فقط . وانعكست هذه النتيجة الاجمالية على أعداد العينة حيث كان التركيز على مصالح الشركة كاملا وبنسبة ١٠٠٪ فى أحد عشر عددا ، بينما كان التركيز على مصالح العاملين كاملا فى عدد واحد فقط . ولقد تركزت اهتمامات المجلة بهذه النسبة الكاملة فى خمسة أعداد على فئة دعم مكانة الشركة ، بينما لم تتركز هـــذه الاهتمامات بالكامل على فئة كسب تأييد المجتمع الا فى عددين فقط ، وتوزعت النسب الكاملة الباقية للتركيز على فئة تنمية ولاء العاملين وذلك فى عدد واحد فقط ، وعلى فئة الاعلام بواقع الشركة فى عدد واحد فقط أيضا . وكانت مناصفة بين فئة دعم مكانة الشركة وفئة كسب تأييد المجتمع فى عدد واحد ، وبين فئة تنمية ولاء العاملين وفئة دعم مكانة الشركة فى عدد واحد أيضا . أما مصالح العـــاملين فى هذه الصفحة الثانية فقد حققت درجة تركيز كاملة بنســـبة ١٠٠٪ على فئة تنشيط العاملين فى عدد واحد فقط .

٣ - وبالنسبة للصفحة الثانية من الداخل ، وهى التى تحتل الأهمية الثالثة ، يتبين أن نتيجتها الاجمالية بالنسبة للتوازن بين درجات تركيز اهتمام المجلة بدائرتيها تماثل النتيجة الاجمالية للصفحة الأخيرة . فقد حققت مصالح الشركة درجات تركيز تكاد أن تكون كاملة فى أحد عشر عددا وبنسبة اجمالية بلغت ٩٢٪ ، تينما حققت مصالح العاملين درجة تركيز كاملة وبنسبة ١٠٠٪ فى عدد واحد فقط ، وتركزت هذه النسبة الكاملة لمصالح العاملين على فئة تنشيط العاملين أيضا . أما النسب المئوية الكاملة لدرجات تركيز اهمامات المجلة على مصالح الشركة ، فانها تركزت على فئة تنمية ولاء العاملين فى عشر اعداد ، وعلى فئة كسب تأييد المجتمع فى عـــدد واحد .

٤ - أما الصفحة الثالثة من الداخـــل ، وهى التى تحتل الأهمية الأخيرة لصفحات الغلاف ، فقد تبين من تحليل موضوعاتها أن المجـــلة خففت من درجات تركيزها على مصالح الشركة بشكل واضح ، حتى أنها لم تحقق تركيزا فى أعداد العينة كلها الا بنسبة ٦٨٪ بينما ارتفعت النسب التى حققتها مصالح العاملين الى ٣٢٪ ، ومع ذلك ، فان النتائج التفصيلية تعطى لمصالح الشركة وضعا أفضل . فلقد حصلت على نسب تركيز كاملة

فى سبعة أعداد وعلى نسبة ٥٠٪ فى عدد واحد ، وعلى نسبة ٣٣٪ فى عددين ، ولم تحقق شيئا فى عددين . بينما لم تحقق مصالح العاملين نسب تركيز كاملة الا فى عددين فقط ، بينما حققت نسبة ٥٠٪ فى عدد واحد ، ونسبة ٦٧٪ فى عددين . وهذا يعنى أن مصالح الشركة أكثر تركيزا واكثر انتشارا بين أعداد العينة . أما تركيز اهتمامات المجلة على نوعيات مصالح الشركة ، فلقد كان على هذه الصفحة أكثر توزيعا . فقد حصلت فئة تنمية ولاء العاملين على نسبة تركيز كاملة فى أربعة أعداد ، وحصلت فئة تنمية روح التعاون على نسبة تركيز كاملة فى عددين وبنسبة الثلث فى عددين آخرين ، وبنسبة النصف فى عدد واحد . بينما حققت فئة دعم مكانة الشركة هذه النسبة الكاملة للتركيز فى عدد واحد . ولم تحقق الفئات الأخرى اى نسب للتركيز . أما مصالح العاملين فقد تركزت فى ثلاث فئات فرعية ، وحصلت منها فئة تنشيط العاملين على نسبة تركيز كاملة فى عدد واحد ، وبنسبة ٥٠٪ فى عدد واحد أيضا ، وبنسبة الثلث فى ثلاثة أعداد . بينما حصلت فئة الأمان الاقتصادى على نسبة الثلث فى ثلاثة أعداد ، وحصلت فئة التشجيع المعنوى على نسبة الثلث فى عدد واحد فقط .

والخلاصة هنا انه يمكن القول بأن هناك نوعا من التخصص بين صفحات الغلاف ، حيث ان الصفحة الأولى ذات الأهمية الأولى تخصصت بنسبة واضحة فى فئة كسب تأييد المجتمع ، وتخصصت الصفحة الأخيرة ذات الأهمية الثانية وبنسبة واضحة أيضا فى فئة دعم مكانة الشركة ، وتخصصت الصفحة الثانية من الداخل وهى التى تحتل الأهمية الثالثة فى فئة تنمية ولاء العاملين ، أما الصفحة الثالثة من الداخل والتى تحتل الأهمية الأخيرة ، فانها تخصصت أيضا فى فئة تنمية ولاء العاملين ، لأنه رغم التنوع الذى ظهر على هذه الصفحة سواء بين فئات مصالح الشركة أو بين فئات مصالح العاملين ، الا انها حققت نسبة تركيز كاملة فى ثلث أعداد العينة كلها .

وهذا يعنى أننا لو أخذنا فى الاعتبار الأهمية التقديرية لكل صفحة من صفحات الغلاف ، فان الاهتمام الكامل للمجلة يتركز بنسب احتكارية على مصالح الشركة وحدها ، وبالتحديد على ثلاث نوعيات منها فقط ، وهى بترتيب أهميتها ، فئة كسب تأييد المجتمع ، ففئة دعم مكانة الشركة ، ثم فئة تنمية ولاء العاملين . أما مصالح العاملين فأهميتها التقديرية محدودة للغاية وتكاد أن تكون ثانوية ، وقد استأثرت بها تقريبا فئة تنشيط العاملين .

(ب) مدى التوازن بين درجـــات تركيز اهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية بحسب نوعية اهدافها :

اذ اخذنا فى الاعتبار الأهمية التقديرية لكل قسم من الاقســـام الأربعة التى تنقسم اليها الصفحات الداخلية لكل اعداد العينة ، فـــان القراءة التحليلية لنتائج جدول رقم ٢ بفروعه وجـــدول رقم ٣ واللذين يضمان نتائج تحليل درجـــات تركيز اهتمامات المجـــلة على صفحاتها الداخلية (٢) تشير بوضوح الى ان المجله حاولت ان تحقق قدرا محدودا من التوازن بين دائرتى اهتماماتها ، كما يلى :

١ ـ بالنسبة للقسم الأول او الربع الأول وهو الذى يمثل الأهمية الأولى ، تفوقت مصالح الشركة على مصالح العاملين ، حيث حققت نسبة تركيز على اهتماماتها الداخلة فى نوعياتها بلغت ٤ر٧٧٪ من مجموع اعداد العينة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين سوى نسبة ٥ر٢٢٪ وانعكس هذا التفوق على كل اعداد العينة ، فانحصر الحد الادنى والحد الاعلى لنسب التركيز على مصالح الشركة ما بين ٦٠٪ و ١٠٠٪ ، بينما انحصر هذان الحدان بالنسبة لمصالح العاملين ما بين ٥ر١٢٪ و ٤٠٪ كما كان تركيز اهتمامات المجلة على الفئات الفرعية لمصالح الشركة اكثر تنوعا من تركيز اهتمامات المجلة على مصالح الشركة ، حيث شملت هذه الاهتمامات ست فئات فرعية ، بينما لم يشمل تركيز اهتمامات المجله على مصالح العاملين سوى ثلاث فئات فرعية فقط . ولقد استاثرت فئة كسب تأييد المجتمع وفئة تنمية ولاء العاملين بالنسب الأعلى والاكثر استقرارا من بين الفئات الفرعية الست التى ركزت المجلة عليها اهتماماتها فى هذا القسم . ومع ذلك كان التفوق أوضح لفئة كسب تأييد المجتمع ، فقد تراوح حداها الادنى والأعلى ما بين ٧ر٧٪ و ١ر٥٧٪ من مجموع درجات القسم الأول فى كل عدد ، بينما تراوح الحدان الادنى والاعلى لنسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين ما بين ١ر٧٪ و ٤٠٪ اما بالنسبة للفئات الفرعية لمصالح العاملين ، فقد كان التفوق لنسب التركيز على فئة تنشيط العـــاملين وتراوح حدادها الادنى والأعلى ما بين ١ر٤٪ و ٤٠٪ وتوزعت على تســـعة اعداد ، وتلتها نســب التركيـــز على فئة التشجيع المنوى والتى تراوح حداها الأدنى والاعلى ما بين ٨ر٣٪ و ٥ر١٢٪ وتوزعت على اربعة اعداد ، ثم نسب التركيز على فئة الامان الاقتصادى وتراوح حداها الادنى والاعلى ما بين ٣ر٨٪ و ٢ر١٤٪ وتوزعت على ثلاثة اعداد . وعلى مستوى العينة

---

(٢) انظر ملاحق البحث .

كلما كان التفوق لنوعيات الاهتمام بمصالح الشركة تليها نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين بنفس الترتيب المذكور باستثناء احتلال فئة تنشيط العاملين للمركز الرابع بين الفئات الفرعية كلها ، واحتلال فئة التشجيع المعنوى للمركز السادس . وهى نتيجة لا تؤثر كثيرا على ما حققته نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة من تفوق فى هـذا القسم .

٢ - بالنسبة للقسم الثانى او الربع الثانى الذى يحتل الاهمية الثانية ، استمر تفوق التركيز على مصالح الشركة وان كان بدرجة اقل نسبيا ، حيث لم تحقق مصالح الشركة فى هذا القسم سوى نسبة تركيز اجمالية ٣ر٥٩٪ ، بينما حققت مصالح العاملين نسبة تركيز اجمالية بلغت ٦ر٤٠٪ وانعكس هذا التفوق ايضا على كل اعداد العينة ، حيث كان الحد الأدنى لنسب التركيز على مصالح الشركة ٣ر٣٣٪ ، بينما ارتفع الحد الاعلى لها الى ١٠٠٪ وتحقق فى ثلاثة اعداد ، بينما كان الحد الادنى لنسب التركيز على مصالح العاملين ٢٠٪ ، وارتفع الحد الأعلى لها الى ١٠٠٪ ولكنه لم يتحقق الا فى عدد واحد فقط . ويضاف الى ذلك ، ان المجلة تخلت عن اهتماماتها بمصالح الشركة فى هذا القسم داخل عدد واحد فقط ، بينما تكررت هذه الظاهرة بالنسبة لمصالح العاملين فى هذا القسم فى ثلاثة اعداد كاملة . وبالنسبة لنوعيات الاهتمام داخل دائرتيها، فإنها كانت متماثلة من حيث الكم حيث ركزت المجلة على خمس فئات فرعية لكل دائرة ، وان كانت نوعيات الاهتمام فى دائرة مصالح الشركة اكثر انتشارا من نوعيات الاهتمام فى دائرة مصالح العاملين . وكان السباق واضحا داخل دائرة الاهتمام بنوعيات مصالح الشركة بين نسب التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع ونسب التركيز على فئة دعم مكانة الشركة ، وان كان التفوق كان لصالح نسب التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع فى هذا القسم الثانى ايضا . فقد تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز على هذه الفئة ما بين ١٠٪ و ٧٥٪ وانتشرت فى سبعة اعداد ، بينما تراوح الحـدان الادنى والاعلى لنسب التركيز على فئة دعم مكانة الشركة ما بين ١ر٧٪ و ٥٠٪ وانتشرت فى سبعة أعداد ايضا ، وتلتها فئة الاعلام بواقع الشركة وانحصر حداها الادنى والاعلى ما بين ١ر٧٪ و ٥٠٪ ولكنها كانت منتشرة فى ستة أعداد فقط ، ثم فئة تنمية ولاء العاملين ففئة تنمية روح التعاون . أما بالنسبة لنسب التركيز على نوعيات مصالح العاملين فقد كان التفوق واضحا لفئة تنشيط العـاملين ، حيث حقق حداها الادنى والاعلى نسب تتراوح ما بين ٦ر١٦٪ و ٦٠٪ وانتشرت فى ثمانية اعداد ، وتلتها فئـة التشجيع المعنوى بحدين يتراوحان ما بين ١ر١١٪ و ٢٠٪ وانتشرت فى اربعة اعداد ، ثم فئة ربط العاملين بالمجتمع

وحداها ١ر١١٪ و ٢٥٪ وانتشرت فى عددين فقط ، ففئة الأمان الاقتصادى وحداها ١ر٧٪ و ٢٠٪ وانتشرت فى عددين فقط أيضا . ونلاحظ هنا على مستوى العينة كلها أن التركيز على فئة تنشيط العاملين ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح العاملين ، يحتل المكانة الأولى ، وتليها فئة كسب تأييد المجتمع ثم باقى الفئات الفرعية لمصالح الشركة فالفئات الفرعية لمصالح العاملين فيما عدا فئة استثناء فئة التشجيع المعنوى التى تحتل المكانة السادسة .

٣ ـ أما بالنسبة للقسم الثالث أو الربع الثالث الذى يحتل الأهمية الثالثة ، فقد حافظت المجلة على تفوق تركيزها على مصالح الشركة وان كان بدرجة أقل مما حدث فى القسم الثانى . فقد تحقق لمصالح الشركة نسبة تركيز اجمالية بلغت ١ر٥٥٪ من اجمالى اعداد العينة كلها . بينما لم يتحقق لمصالح العاملين سوى ٩ر٤٤٪ وانعكس هـذا التخفيف على تركيز اهتمام المجلة بمصالح الشركة على نسب التركيز التى تحققت لها فى كل عدد من أعـداد العينة ، فقد تراوح الحـدان الأدنى والأعلى لها ما بين ١ر١١٪ و ١٠٠٪ ولم يتحقق الحد الأعلى الا فى عددين فقط ، بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز التى تحققت لمصالح العاملين ما بين ٦ر١٦٪ و ٨ر٨٨٪ ورغم الارتفاع النسبى للحد الأدنى هنا الا أن الحـد الأعلى رغم انخفاضه عما حدث لمصالح الشركة فانه لم يتحقق الا فى عـدد واحد فقط . ورغم التعادل فى نوعيات الاهتمام بين مصـالح الشركة والعاملين فى القسم الثانى ، الا أن هـذا التعادل لم يتحقق فى هـذا القسم ، وكان اهتمام المجلة بمصالح الشركة اكثر تنوعا حيث توزعت نسب التركيز على خمس فئات فرعية ايضا ، بينما اقتصر توزيع نسب التركيز التى تحققت لمصالح العاملين على ثلاث فئـات فرعية فقط . ويضاف الى ذلك ان انتشار نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة كان أوسع مما حدث لانتشار نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين . ولقد كان التنافس واضحا فى هـذا القسـم بين نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة بين فئة تنمية ولاء العاملين وفئة كسب تأييد المجتمع وان كان التفوق كان نسبيا لصـالح نسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين حيث انتشرت فى ثمانية أعداد ، وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٣ر٨٪ و ٥٠٪ وتحقق الحـد الأعلى فى عددين ، بينما انتشرت نسب التركيز على فئة كسب تأييد المجتمع فى ثمانية أعداد فقط وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١ر١١ و ٤٠٪ ولم يتحقق الحد الأعلى الا فى عدد واحد فقط ، وتلتهما فئة دعم مكانة الشركة حيث انتشرت فى خمسة أعداد وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١ر١١٪ و ٥٠٪ ، ثم فئة تنمية روح التعاون والتى انتشرت فى ستة

اعداد ايضا وان كان حداها الأدنى والأعلى تراوحا ما بين ١ر١١٪ و ٢٥٪ ، ففئة الاعلام بواقع الشركة التى انتشرت فى خمسة اعداد وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١ر١١٪ و ٢٥٪ ٠ اما بالنسبة لترتيب نسب التركيز على نوعيات الاهتمام بمصالح العاملين ، فقد كان التفوق واضحا هنا أيضا لنسب التركيز على فئة تنشيط العاملين حيث انتشرت فى تسعة أعداد وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٢ر٢٢٪ و ٨ر٨٨٪ وتلتها نسب التركيز على فئة التشجيع المعنوى حيث انتشرت فى عددين بنسب تتراوح ما بين ١ر١١٪ و ٢ر٢٢٪ ، ففئة الأمان الاقتصادى والتى لم تظهر الا فى عدد واحد بنسبة تركيز ٦ر١٦٪ وعلى مستوى العينة كلها ، نلاحظ أن فئة تنشيط العاملين وهى تدخل ضمن الفئات الفرعية لمصالح العاملين هى التى تفوقا واضحا على كل الفئات الفرعية لدائرتى اهتمام المجلة ، تليها الفئات الفرعية لمصالح الشركة بالترتيب السابق ثم الفئات الفرعية الباقية لمصالح العاملين بنفس الترتيب المذكور أيضا ٠

٤ ـ واما بالنسبة للقسم الرابع والأخير والذى يحتل الأهمية التقديرية الأخيرة ، فقد تبين ان مصالح العاملين حققت لأول مرة نسبة تركيز اجمالية متفوقة على نسبة التركيز التى حققتها مصالح الشركة ، وهى ٩ر٦٧٪ ، فى مقابل ٣٢٪ وطبيعى أن ينعكس هذا التفوق على أعداد العينة كلها ، فنجد أن مصالح العاملين تحقق نسب تركيز يتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٣٠٪ و ٩٠٪ ، بينما تحقق مصالح الشركة نسب تركيز يتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١٠٪ و ٧٠٪ ورغم ان مصالح الشركة حققت تفوقا فى توزيع نسب التركيز على ست نوعيات ، فى الوقت الذى لم تتوزع فيه نسب التركيز التى حققتها مصالح العاملين الا على خمس نوعيات فقط ، الا أن انتشار نسب التركيز التى حققتها نوعيات مصالح العاملين على اعداد العينة كلها كان اوسع من الانتشار الذى حققته نسب التركيز التى حققتها نوعيات مصالح الشركة ٠ ولقد حققت نسب التركيز على فئة تنشيط العاملين تفوقا واضحا على الفئات الأربع الأخرى الداخلة فى نوعيات مصالح العاملين فى هذا القسم ، حيث تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٣٠٪ و ٨٠٪ وانتشرت فى احد عشر عددا وتلتها نسب التركيز على فئة التشجيع المعنوى وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٣ر١٥٪ وكانت منتشرة فى ثمانية أعداد ٠ ثم نسب التركيز على فئة قياس معنويات العاملين وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٢ر١٤٪ وانتشرت فى ثلاثة أعداد ، فنسب التركيز على فئة الأمان الاقتصادى وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٢ر١٤٪ و ٣ر٣٣٪ وانتشرت فى عددين فقط ، واخيرا نسب التركيز على فئة ربط العاملين بالمجتمع ولم توجد الا فى عدد واحد

فقط بنسبة ٢ر١٤٪ ٠ اما نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة وعددها ست ، فقد كان التفوق فيها لنسب التركيز التى حققتها فئة تنمية ولاء العاملين والتى تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٦ر٦٦٪ وانتشرت فى ثمانية أعداد ، وتلتها نسب التركيز التى حققتها فئة تنمية روح التعاون والتى تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٢٠٪ وانتشرت فى سبعة أعداد ، ثم نسب التركيز التى حققتها فئة كسب تأييد المجتمع والتى تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٢ر١٤٪ وانتشرت فى أربعة أعداد ، فنسب التركيز التى حققتها فئة دعم مكانة الشركة والتى تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧ؤ و٢ر١٤٪ وانتشرت فى ثلاثة اعداد ، واخيرا انسب التركيز التى حققتها فئة الاعلام بواقع الشركة فى عددين فقط ونسبتهما ١ر١١٪ و ٢٣٪ ، فنســـــبة التركيز التى حققتها فئة الاعلام بالسلوك الواجب فى عدد واحد فقط وبلغت ١٠٪ ٠ واذا نظرنا الى الفئات الفرعية كلها نجد أن هناك تداخلا بينها بشكل يعطى احساسا بأن المجلة تعطى التفوق لنسب التركيز على نوعيات مصالح العاملين فى هـــذا القسم على استحياء ٠ فقد احتلت نسب التركيز على فئة تنمية ولاء العاملين المركز الثانى ، واحتلت فئة تنمية روح التعاون المركز الرابع وتلتها فئة كسب تأييد المجتمع فى المركز الخامس ، وفيما عدا المركز الأول لفئة تنشيط العاملين والمركز الثالث لفئة التشجيع المعنوى ، فان الفئات الفـــرعية الأخرى لمصالح العاملين تحتل مراكز متأخرة ، وهـــذ يقلل نسبيا من القيمة الحقيقية التى حققها تفوق نسب التركيز على مصالح العاملين فى هـــذا القسم الأخير ٠

وخلاصة القول هنا ، كما هو واضح من جدول رقم ٣ الذى يوضح مقارنة بين درجات التركيز التى حققتها مصالح الشركة والعاملين ونسبها المئوية على مستوى كل عدد من أعداد العينة وفى كل اعدادها بصـــفة اجمالية ، نجد أن التفوق كان لصالح نسب التركيز التى حققتها مصالح الشركة وبنسبة تركيز اجمالية بلغت ٦ر٦٥٪ ، بينما لم تحقق مصـــالح العاملين الا نسبة ٤ر٣٤٪ ، وانعكس هـــذا التفوق على اعـــداد العينة كلها ، فقد تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز التى تحققت لمصالح الشركة ما بين ٧ر٣٧٪ و ٥ر٩٨٪ بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى لنسب التركيز التى تحققت لمصالح العاملين ما بين ٥ر١٪ و ٣ر٦٢٪ ٠ ومما يعطى لهـــذه النتيجة بعدا أعمق أن نسب التركيز التى تحققت لمصالح الشركة تفوقت فى أحد عشر عددا من أعداد العينة ، بينما لم تتفوق نسب التركيز على مصالح العاملين الا فى عدد واحد فقط ٠

(جـ) : التوازن بين حجم اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية :

من الملاحظ هنا أن التوازن بين حجم اهتمامات المجلة بمصالح الشركة والعاملين هنا انعكاس لما حققه نسب التركيز على هذه الاهتمامات فى الصفحات الداخلية من توازن سواء فى النسبة الاجمالية او النسب التفصيلية لأعداد العينة كلها تقريبا . ويعطينا معامل الارتباط الايجابى والقوى بين معاملات التغير فى اعداد العينة داخل الاهتمام بمصالح الشركة أو داخل دائرة الاهتمام بمصالح العاملين رأسيا وافقيا ، دليلا قويا على صحة هذه الملاحظة كما يعطينا دعما وتأكيدا لكل النتائج التفصيلية المؤدية اليها ، والتى يكشف عنها جدول رقم ٤ ، الذى يجمع بين مصالح الشركة والعاملين فى عرض واحد (٣) . وهذه النتائج التفصيلية يمكن استعراضها كما يلى .

١ ـ حققت مصالح الشركة هنا تفوقا واضحا أيضا على مصالح العاملين بنسبة اجمالية بلغت ٦٢ر٧٪ من حجم اهتمامات المجلة فى كل اعداد العينة بصفة عامة ، بينما لم تحقق مصالح العاملين سوى نسبة ٣٧ر٣٪ . وانعكس هذا التفوق على النسب المئوية التى حققها حجم الاهتمام بمصالح الشركة فى كل عدد من أعداد العينة ، حيث تراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٤١ر٨٪ و ٩١ر٤٪ ، بينما تراوح الحدان الأدنى والأعلى للنسب المئوية لحجم اهتمام المجلة بمصالح العاملين ما بين ٨ر٦٪ و ٥٨ر٢٪

٢ ـ استمر تفوق النسب المئوية لحجم الاهتمام مصالح الشركة على النسب المئوية لحجم الاهتمام بمصالح العاملين بتحقيق انتشارها فى كل نوعيات الاهتمام وفى كل الأعداد ، بينما كان انتشار النسب المئوية لنوعيات الاهتمام بمصالح العاملين أقل . فقد انتشرت النسب المئوية لحجم الاهتمام بمصالح الشركة فى الفئات السبع ، بينما لم تنتشر هذه النسب لحجم الاهتمام بمصالح العاملين سوى فى خمس فئات فرعية فقط ، وحرمت فئتان بالكامل من أى نسبة اهتمام ، وهما فئة تنمية روح المباداة وفئة دعم صحة العاملين .

٣ ـ تفوقت فئة كسب تأييد المجتمع على باقى الفئات الفرعية لمصالح الشركة . وحققت نسبة اهتمام اجمالية بلغت ٢٠ر٣٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٤ر١٪ و ٤٦ر٥٪ وانتشرت فى كل اعداد العينة . وتلتها فئة تنمية ولاء العاملين بنسبة ١٦ر٩٪ وتراوح حداها

---

(٣) انظر ملاحق البحث .

الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٧٪ و ٤ر٣٠٪ وانتشرت فى كل اعداد العينة . ثم فئة دعم مكانة الشركة بنسبة ٧ر١١٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر١٪ و ٩ر٢٣٪ وانتشرت أيضا فى كل أعداد العينة ، وفئة الاعلام بواقع الشركة بنسبة ٨ر٦٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ١ر٢٪ و ٧ر١٢٪ وانتشرت كذلك فى كل أعداد العينة ،ثم فئة تنمية روح التعاون بنسبة ٣ر٦٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٣ر١٪ و ٧ر١٩٪ وانتشرت فى أحد عشر عددا فقط . أما باقى الفئات فانها لم تحقق نسب اهتمام تذكر ، كما كان انتشارها أقل فى أعداد العينة .

٤ - تفوقت فئة تنشيط العاملين بنسبة تكاد أن تحقق احتكارا بين اهتمامات المجلة بالفئات الفرعية لمصالح العاملين . فقد بلغت هذه النسبة ٢ر٣٠٪ من نسبة اجمالية حققتها كل فئات العاملين وهى ٣ر٣٧٪ وانتشرت فى احد عشر عددا بنسب يتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر١٦٪ و ٩ر٤٨٪ ، وهذا يعنى أن تفوقها جاء على حساب الاهتمام بالفئات الفرعية الأخرى ، حيث أن فئة التشجيع المعنوى لم تحظى الا بنسبة اهتمام اجمالية بلغت ٤ر٣٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٢٪ و ٢ر١٠٪ وانتشرت فى تسعة أعداد فقط ، ثم فئة الأمان الاقتصادى التى حققت نسبة اهتمام اجمالية بلغت ٩ر١٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٤ر٠٪ و ٦ر٨ وانتشرت فى سبعة أعداد فقط ، وتلتها فئة ربط العاملين بالمجتمع والتى بلغت نسبتها الاجمالية ٢ر١٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٥ر٣٪ و ١ر٧٪ وانتشرت فى ثلاثة أعداد فقط ، واخيرا فئة قياس معنويات العاملين بنسبة اجمالية ٦ر٠٪ وتراوح حداها الأدنى والأعلى ما بين ٦ر٠٪ و ٥ر٣٪ وانتشرت فى أربعة أعداد .

٥ - يلاحظ هنا أن التوازن فى الاهتمام يكاد أن يكون مفقودا بين الجوانب الفسيولوجية والجوانب الاجتماعية أو النفسية لمصالح العاملين ، فلم تحقق الجوانب الفسيولوجية والتى تمثلها فئة الأمان الاقتصادى الا نسبة اهتمام اجمالية بلغت ٩ر١٪ ، بينما حققت الجوانب الاجتماعية أو النفسية نسبة اهتمام اجمالية بلغت ٤ر٣٥٪ ، وان كان التوازن كان مفقودا تقريبا أيضا بين الفئات الفرعية للجوانب الاجتماعية أو النفسية لصالح فئة واحدة فقط ابتعلت تقريبا كل اهتمام المجلة بهذه الجوانب ، وهى فئة تنشيط العاملين .

٦ - رغم التفوق الواضح والمتزن نسبيا على مستوى اعداد العينة كلها للفئات الفرعية لمصالح الشركة والذى جاء على حساب مصالح العاملين ، الا أن فئة تنشيط العاملين وهى من الفئات الفرعية لمصالح

العاملين أحتلت المركز الأول بين اهتمامات المجلة من حيث حجم المساحة التى احتلها على مستوى العينة كلها وان كانت باقى الفئات الفرعية لمصالح العاملين لم تستطع ان تحتل مراكز ذات قيمة تذكر ، فقد اكتسحت الفئات الفرعية لمصالح الشركة كل المراكز الهامة حتى المركز السادس وهذا يعني ان تفوق فئة تنشيط العاملين لا يستطيع ان يقلل من التفوق المتزن لمصالح الشركة وفى كل فئاتها الفرعية تقريبا . ونظرة ثانية الى النتائج التى حققتها مصالح العاملين وفئاتها الفرعية فى هذا البعد الأفقى تؤكد هذا الاستنتاج وتدعمه ، بل انها تؤكد النتائج التى تحققت فى البعد الراسى لاهتمامات المجلة وتدعمها أيضا .

(د) : اجمالى نتائج التحليل ومؤشراتها :

تهدف هذه النقطة الى تحقيق التكامل بين ابعاد النتائج التفصيلية التى انتهينا اليها من تحليل مضمون المجلة ببعدية الراسى والافقى . بمعنى انها تهدف الى تحقيق الترابط بين المسارات الراسية والافقية بالكيفية التى توضح معناها ومغزاها بالنسبة للفروض الاساسية لهذه الدراسة التطبيقية . وبمقارنة النتائج التى انتهت اليها جداول العرض ورسومها البيانية الممثلة لها ، نستطيع أن نتبين مؤشرات هذا الترابط بين مسارات نتائجها فيما يلى :

١ ـ اختلال التوازن داخل دائرة الاهتمام بمصالح الشركة :

تعبر نوعيات الاهتمام بمصالح الشركة والتى تمثلها الفئات الفرعية المتفرعة عنها عن مقاييس موضوعية تتناول اهم العناصر التى يمكن ان يقوم عليها مضمونها لكى تحقق المكانة الاجتماعية الثابتة والقادرة والمتطورة . ومعنى ذلك ان تجاهل عدد منها او عدم التنسيق بينها راسيا وافقيا ، يمكن ان يخل بالتوازن بين هذه النوعيات . وهذا الاخلال بالتوازن بينها وان كان ليس فى صالح الشركة من ناحية ، الا انه يعبر عن اتجاهات المجلة وادارتها المستمدة من اتجاهات الشركة من ناحية ثانية .

ولقد حدث هذا الاخلال بشكل صارخ وحاد على صفحات الغلاف ، ثم انتقل بشكل اقل حدة على الصفحات الداخلية راسيا وافقيا مع قدر كبير من الثبات والترابط بين البعدين . فعلى الرغم من ان التركيز على دائرة الاهتمام بمصالح الشركة حقق نسبة تكاد ان تكون احتكارية على الصفحات الاربع للغلاف ، حيث وصلت الى ٩٣٪ من مجموع الأهمية التقديرية لهذه الصفحات الأربع ، الا انها لم تتوزع بانتشار متزن على الفئات المتفرعة عن هذه الدائرة . وتكاد ان تبتلع هذه النسبة العالية

من التركيز ثلاث فئات فرعية مرتبة كالآتى : كسب تأييد المجتمع فدعم مكانة الشركة ثم تنمية ولاء العاملين ٠ أما باقى الفئات الفرعية فان اثنتين منها حققت نسبة تركيز ضئيلة للغاية ، والفئتين الأخريتين لم تحقق أى منهما شيئا على الاطلاق ٠

وانتقل هـذا الاخلال بالتوازن بين الفئات الفرعية لدائرة الاهتمام بمصالح الشركة الى الصفحات الداخلية بدرجة أقل نسبيا ٠ فلقد حققت هـذه المصالح نسبة تركيز عامة بلغت ٦ر٦٥٪ ، وهى نسبة تمثل ثلثى تركيز اهتمام المجلة فى جميع أعداد لعينة ٠ ومع ذلك ، فانه على لرغم من اهتمام المجلة بكل الفئات الفرعية لهـذه الدائرة ، الا ان هـذا الاهتمام انحاز بشكل مخل لصالح الفئات الثلاث السابقة مع احتلال فئة تنمية ولاء العاملين للمكانة الثانية محل فئة دعم مكانة الشركة ، ثم تليها فئة الاعلام بواقع الشركة ففئة تنمية روح التعاون ، لكى لا تترك هـذه الفئات الخمس للفئتين الأخريتين الانسب تركيز ضئيلة ٠

ويكاد أن يعبر حجم الاهتمام ، وهو البعد الأفقى ، عن البعد الراسى ممثلا فى تركيز الاهتمام كما وضح فى الصفحات الداخلية ، بشكل يصل الى نوع من التطابق بين البعدين ٠ فالنسبة العامة لحجم الاهتمام تصل الى ٧ر٦٢٪ ، وهى تمثل ثلثى حجم اهتمام المجلة فى اعداد العينة٠ وكان ترتيب الاهتمامات واحدا ايضا ، حيث احتلت فئة كسب تأييد المجتمع المكانة الأولى وتلتها فئة تنمية ولاء العاملين ، وفئة دعم مكانة الشركة ، ففئة الاعلام بواقع الشركة ، ففئة تنمية روح التعاون ، وان كانت الفئات الثلاث الأولى هى التى استحوذت على النصيب الأكبر من حجم اهتمام المجلة ، كما حدث فى البعد الراسى ٠ وهذا النوع من التطابق بين البعدين الراسى والأفقى يشير بوضوح الى قدر كبير من ثبات النتائج فيما يتعلق بالاتجاه العام لدائرة الاهتمام بمصـالح الشركة كلها ، وفيما يتعلق بالنوعيات المتفرعة عنها ايضـا ٠

٢ ـ فقدان التوازن تقريبا داخل دائرة الاهتمام بمصالح العاملين :

لئن كانت الفئات الفرعية الداخلة فى هـذه الدائرة الثانية وضعت هنـا أيضا للتعبير عن مقاييس موضوعية للتوازن بينها من ناحية ، ولكى تعطى لهذه الدائرة ثقلها الحقيقى راسيا وافقيا فى مواجهة الدائرة الأولى من ناحية أخرى ، فان جميع النتائج العامة والتفصيلية تشير ليس فقط الى الاخلال بالتوازن بين الفئات الفرعية كما حدث داخل الدائرة الأولى ، ولكن التوازن هنا يكاد أن يكون معدوما ٠ ومع ان انعدام التوازن ليس بالتأكيد فى صالح العاملين ، الا ان ثبات النتائج على البعدين الراسى والأفقى يعنى

ثباتا لاتجاه المجلة فى مواجهة هـــذه الدائرة والفئات المتفرعة عنها ·

فرغم ان التركيز على مصالح العاملين كان منعدما فى الصفحة الأولى من الغلاف ، وظهر بنسبة محدودة للغاية على الصفحتين الأخيرة والثانية من الداخل ، وبنسبة اكبر نسبيا على الصفحة الثالثة من الداخل حيث بلغت ثلث تركيز المجلة على اهتماماتها تقريبا ، الا ان هـــذه النسب المحدودة على صفحات الغلاف كلها والتى بلغت ٧٪ من الأهمية التقديرية لها ابتلعتها تقريبا فئة واحدة فقط ، وهى فئة تنشيط العاملين

غير ان هذا التركيز الحاد على فئة تنشيط العاملين خفت حدته فى الصفحات الداخلية بالتركيز على فئات اخرى الى جانبها ، وان كانت لم تساويها فى الأهمية بشكل مؤثر على مكانتها · فلقد حققت دائرة الاهتمام بمصالح العاملين نسبة تركيز اجمالية فى العينة كلها بلغت ٣٤ر٤٪ من مجموع الدرجات التقديرية للأقسام الأربعة للصفحات الداخلية للمجلة · ومع ذلك ، احتلت فئة تنشيط العاملين المكانة الأولى وبنسبة تركيز اجمالية وصلت الى ٢٦٪ من مجموع الدرجات التقديرية · اما النسبة المئـــوية الباقية وقدرها ٨ر٤٪ فقد توزعت على اربع فئات فرعية اخرى ، تصدرتها فئة التشجيع المعنوى وتلتها فئة الأمان الاقتصادى ، ففئة قياس معنويات العاملين ، واخيرا فئة ربط العاملين بالمجتمع ، وانعدم التركيز كلية فى الفئتين الأخريتين ، وهما فئة تنمية روح المباداة وفئة دعم صحة العاملين ، رغم انهما من الفئات الفرعية ذات الأهمية الحيوية والتى تحمل مغـــزى خاصـــــا داخل بيئة عمل كتلك التى توجـــد فى مناطق عمل شركة المقاولون العـــرب ·

وانتقلت المعالم الأساسية لمســــارات نتائج تحليل البعد الراسى لاهتمامات المجلة على صفحاتها الداخلية الى نتائج البعد الأفقى لهـــذه الاهتمامات تقريبا · فلقد حققت هذه الاهتمامات الداخلة فى دائـــرة مصالح العاملين نسبة اهتمام اجمالية من اجمالى حجم اهتمامات المجلة بلغت ٣٧ر٣٪ ، وهى لا ترتفع عن الثلث الا قليلا ، وكان ترتيب الفئات الفرعية مشابها تقريبا لنفس ترتيبها على البعد الراسى ، مع فارق بسيط جدا ، وهو احتلال فئة ربط العاملين بالمجتمع المكانة الرابعة محـــل فئة قياس معنويات العاملين · وانعدم الاهتمام تماما هنا ايضا بفئتى تنمية روح المباداة ودعم صحة العاملين ·

وإذا كانت المجلة اخلت بالتوازن بين الفئات الفرعية الداخلة فى دائرة اهتماماتها بمصالح الشركة ، فاننا نستطيع القول بأن المجلة أطاحت بهـــذا التوازن تقريبا بين الفئات الفرعية الداخلة فى دائرة اهتمامها بمصـــالح

العاملين من ناحيتين ، أولاهما تتصل بفئة الأمان الاقتصادى التى كان من المفروض أن تحتل نسبة اكبر من الاهتمام لأنها تمثل الجانب المادى كله من حياة الفرد ، وثانيتهما تتصل بنمو الاهتمام بفئة تنشيط العاملين على البعدين الراسى والأفقى على حساب الفئات الأخرى وبكيفية لم يكن هناك ما يبررها .

ففئة تنشيط العاملين ركزت اساسا على ثلاثة عناصر ، هى التثقيف الأدبى والعلمى وقصص الأطفال وصور الزواج واعياد الميلاد واخبار الرياضة ، وهى كلها عناصر هامة ، ولكنها معروضة بطريقة تنم عن قدر كبير من الجفاف لبعدها عن حيوية العرض المشوق التى تمتاز به قوالب صحفية كثيرة افتقدتها المجلة فى كل ما يتصل بالعاملين تقريبا . ومع ذلك ، فان هناك عناصر اخرى داخل هذه الفئة تجاهلتها المجلة تماما كمشاركتها فى المناسبات الاجتماعية للعاملين والمساهمة فى تشجيع هواياتهم واخبار الترقيات ذات المغزى الخاص للعاملين وللشركة معا واقامة المسابقات بينهم ومتابعة اخبارها ،وما شابه ذلك .

ولئن كان لهذه النتائج ما يبررها من وجهة نظر المجلة ، على اساس أن الشركة تعطى الأمان الاقتصادى معظم تركيزها على مصالح العاملين تقريبا أو انها تعتبر أن تنشيط العاملين له أولويته داخل بيئة عمل شاقة كالتى تميز شركة مقاولات ذات أعمال متشعبة ومتنوعة (٤) ، الا انها تشير من جانب آخر الى تجاهل المجلة لأولويات التكوين النفسى والاجتماعى الطبيعى منه والمكتسب والذى تقوم عليه شخصية الفرد كانسان ، خاصة اذا وضعنا فى الاعتبار ظروف بيئة العمل المعاصرة بصفة خاصة والظروف التى تحيط بالفرد فى مجتمعه بصفة عامة .

٣ - عدم التوازن بين دائرتى اهتمام المجلة :

لقد كانت هذه النتيجة اوضح ما تكون على صفحات الغلاف ، حيث حققت دائرتى الاهتمام بمصالح الشركة نسبة تركيز اجمالية بلغت ٩٣٪ من مجموع درجات الأهمية التقديرية لصفحات الغلاف ، فى مقابل نسبة ٧٪ فقط التى حققتها دائرة الاهتمام بمصالح العاملين . ثم خفت نسبة عدم التوازن هذه فى البعد الراسى للصفحات الداخلية ، حيث لم تحقق الدائرة الأولى الا نسبة تركيز بلغت ٦٥ر٦٪ فى مقابل ٣٤ر٤٪

---

(٤) انظر العدد السابع والعشرين الصادر فى اكتوبر سنة ١٩٧٨ من صفحة ٥٤ الى صفحة ٥٨ .

الدائرة الثانية • واستمرت هـــذه النسب تقريبا على البعد الأفقى ، بما يعادل الثلثين لصـــالح الدائرة الأولى وما يعـــادل الثلث لصـــالح الدائرة الثانية •

ولعل الرسوم البيانية المعبرة عن هذه الدرجة من عدم التوازن بين دائرة الاهتمام الأولى ودائرة الاهتمام الثانية ، تعطى لهـــذه النســـب الاجمالية ابعادها الحقيقية (٥) • فلقد ظهرت النسب المئـــوية لدرجات التركيز على الدائرتين على صفحات الغلاف اشـــبه بهرمين متساويين فى اتـــاع القاعدة فقط ، ولكن قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الأولى تقوم على الفئات الاعلى وتقوم قاعدة الهرم الخاص بالدائرة الثانية على الفئـــات الأصغر ، ويفصل بين القاعدتين الفئات الوسطى • ثم ان قمة الهرم الخاص بالدائرة الأولى مسطحة واكثر ارتفاعا ، بينما قمة الهـــرم الخاص بالدائرة الثانية مدببة واقل ارتفاعا ولا تصـــل الى ثلاثة اخماس ارتفاع الدائرة الأولى • وهـــذا تصـــــوير ابلغ من الكلام عن مدى عدم التوازن بين درجات تركيز اهتمام المجلة على الدائرتين فوق صفحات الغلاف •

اما على الصفحات الداخلية • فان النســـب المئوية لدرجات تركيز اهتمام المجلة على الدائرتين الأولى والثانية تمثل هرمين ، ولكن قاعدتيهما تتداخلان فى الفئات الواقعة ما بين ٢٠٪ و ٧٠٪ وبالخروج على هـــذا التداخل تميل قاعدة الهـــرم الخاص بالدائرة الأولى الى الفئات الأعلى ، بينما تميل قاعدة الهـــرم الخاص بالدائرة الثانية الى الفئات الأصغر • ورغم ان القمتين مدببتان ، الا ان قمة الهـــرم الأول يقل ارتفاعها عن قمة الهـــرم الثانى نســـبيا حيث تمثل ستة اســـباع ارتفاع قمة الهـرم الثانى •

ورغم التشـــــابه بين الهرمين اللذين يمثلان النسب المئوية لحجم اهتمامات المجلة بدائرتيها ، الا ان التداخل بين قاعدتيهما يقل اتساعا ويميل التركيز على الفئات الوسطى ما بين ٣٠٪ و ٦٠٪ وتتسع قاعدة الهرم الاول نحو الفئات الاعلى ، بينما تتسع قاعدة الهرم الثانى نحو الفئات الصغرى • ورغم أن قمة الهـــرم الثانى يقل ارتفاعها عن قمة الهـــرم الأول نسبيا حيث تمثل اربعة اخماسها الا انها قمة مســـتوية بعكس قمة الهـــرم الأول المدببة •

---

(٥) انظر الرســـوم البيانية المعبرة عن البعـــدين الراسى والافقى لاهتمامات مجلة المقـــاولون العـــرب بمصـــالح الشركة والعاملين فى ملاحق البحث •

وهذه الصور الثلاث التى تظهرها الرسوم البيانية الثلاثة للنسب المئوية لعــدم التوازن بين دائرتى اهتمام المجلة فى أعداد العينة كلها ، توضح بشــكل قاطع أن التداخل بين الدائرتين محــدود ولا يؤثر الا بدرجة بسيطة نسبيا على هيكل الهــرم الأكبر الممثل للدائرة الأولى ، والذى يستمد كبره هنا من تركز قاعدته على الفئات الأعلى ومن شموخ قمته الى مستويات عالية تعطى لقاعدته أهميتها ، وتعطى للهيكل كله وزنا اثقل يرجح كفة الدائرة الأولى على حساب الدائرة الثانية بشكل مؤثر على المعــانى التى تمثلها الدائرة الثانية ٠

٤ ـ فقدان التوازن بين اتجاهى الاتصــال :

من المعــروف علميا ان للاتصال داخل المؤسسات طريقين ، احدهما هابط من الادارة العليا الى العاملين ، والآخر صاعد من العاملين الى الادارة العليا ٠ وكلما حرصت الادارة العليا على أن يكون الطريق الصاعد سليما بنفس سلامة الطريق الهابط ، كلما كان هــذا معناه أن الادارة العليا تحرص على أن تسمع الى العاملين بقدر ما تحرص على أن يسمعوا اليها ٠ وهــذا معناه أيضا أن التفاعل بين الطرفين قائم وايجابى ، وهــذا يحقق مصلحة الشركة ومصلحة العامل أيضــا ٠

ولقد اعتبرنا فئة قياس معنويات العاملين ، وهى من الفئات الفرعية لمصالح العاملين ، معبرة عن طريق الاتصال الصاعد من العاملين الى ادارة المجلة والى ادارة الشركة أيضا ، لأنها تعنى ردود فعل العاملين تجــاه ما تنشره المجلة من موضوعات واهتمامات ، وتجاه ما يحدث داخل بيئة العمل من سياسات وقرارات ومعــاملات وعلاقات ٠ بينما تمثل باقى الفئات ، سواء منها ما يتصل بمصالح الشركة أو مصالح العاملين ، طريق الاتصال الهابط ، لأن موضوعاتها كلها موجهة من ادارة المجلة الى العاملين ، سواء كانت من اعداد هيئة التحرير او بتكليف م نادارة المجلة لأحــد العاملين ٠ فالسمة التى تميز فئة قياس معنويات العاملين الممثلة لطــريق الاتصال الصاعد ، ان موضوعاتها تتسم بالتلقائية ، بمعنى وجود دافــع ذاتى من جانب العاملين للاتصال بادارة المجلة لابلاغها ردود فعلهم ٠

وعلى ذلك ، فان مقارنة بين ما حققته هذه الفئة من اهتمام ســواء على البعد الراسى او الأفقى ، بما حققته الفئات الأخــرى ، يمكن ان تعطينا صورة دقيقة لمدى التوازن بين اتجاهى الاتصال ومدى حرص ادارة المجلة عليه ٠ غير أن استعراض نتائج التحليل على البعدين الراسى والأفقى تعطى انطباعا سريعا بأنه لا مجال للمقارنة على الاطلاق فهذه الفئة لم تحقق

سوى نسبة تركيز محدودة للغاية ولا تكاد تذكر ، حيث بلغت ٧ر٠٪ ، كما حققت نسبة من حجم اهتمامات المجلة متقاربة أيضا ، وهى ٦ر٠٪ .
وهـذا يؤكد أن التوازن مفقود تقريبا بين اتجاهى الاتصال كما تعكسه نتائج تحليل مضمون المجلة . وهـذه النتيجة تتفق مع مؤشرات النتائج الأخرى المتصلة بالتوازن بين مصالح الشركة ومصالح العاملين ، بل وتعطيها بعـدا اضافيا ذا مغـزى هام .

وقد يكون المجلة هنا عذرها فيما يتعلق بعدم تحقيق التوازن ولو نسبيا بين الفئات الفرعية لدائرة الاهتمام بمصالح العاملين ، لافتقارها عنصر الاقليمية فى مواجهة حوالى خمسين الف عامل ينتشرون فى مناطق عمل شتى ومتباعدة . وتوافر عنصر الاقليمية لمجلة كهـذه تعمل فى شركة بهـذا الانتشار كان يعنى أن تتحول المجلة الى مرآة صادقة لكل منطقة عمل ، زاخـرة بكل ما يدور ويتفاعل داخل هـذه المنطقة او تلك من علاقات ومعاملات سواء بين ادارة الشركة والعاملين او بين العاملين انفسهم .

ومع ذلك ، فان المجلة لم تترك لنا فرصـة لتصور امكانية حدوث تغيير فى اتجاهاتها لو توفر لها عنصر الاقليمية كمـا ينبغى من الناحية العلمية ، لأنها لم تعطى لمجتمعها المحلى فى القاهرة ، وهى المقر الرئيسى لادارتها العليا والذى تصدر منه ما يستحقه من اهتمام ، وبالكيفية التى تعبر عن هـذا الاهتمام ، مما يعطى احساسا مؤكدا بأن هذه الاتجاهات التى عبرت عنها نتائج التحليل ، هى اتجاهات اصـيلة وثابتة فى تفكير اولئك الذين يديرونها ويحررونها .

وهـذا دليل آخـر على مدى صلاحية مجلة الشركة كاداة لقياس اتجاهات الادارة العليا بكل ابعادها وأصالتها . وعلى ذلك يكون الانتقال آمنا وسليما من خطوة تحليل النتائج الى خطوة تفسيرها على ضـوء الفروض الأساسية لهـذه الدراسة التطبيقية وعلى ضـوء الأسس النظرية لهـذا المدخل .

تفسير نتائج الدراسة التطبيقية ومغزاها :

تهدف هـذه الخطوة الى اعطاء نتائج التحليل التى توصلنا اليها أبعادها الحقيقية ومغزاها على ضـوء الاعتبارات والفروض الأساسية التى قامت عليها الدراسة التطبيقية . فلقد وضعت للدراسة التطبيقية هنا عدد من الفروض الأساسية مستقاة اساسا من نتائج الدراسـة النظرية لهـذا المدخل ، والتى كان مضمونها أن نتيجة الصراع بين مصالح الشركة ومصالح العاملين هى التى تحـدد نوعية الاتجاه الايدلوجي للشركة ،

وبالتالى تحـــدد طبيعة المنـاخ النفسى بين العاملين . ومن هنـــا كانت هنالك دائرتان للاهتمام أمام مجلة الشركة ، احداهما لمصالح الشركة والاخرى لمصالح العاملين ، وعلى أساس درجة التوازن بينهما تتحدد نوعية الاتجاه الايدلوجى للشركة .

ورغم ان عينة الدراسة التطبيقية اختيرت بطريقة عمدية ، الا أن الشروط التى تم على اســـاسها هـــذا الاختيار ضـــمنت الى جانب الاعتبارات التى وضعناها للدراســـة التطبيقية ذاتها انتقالا آمنا من الدراسة النظرية الى الدراسة التطبيقية والذى تمثل الفروض لاساسية القنطرة التى يتحقق بها هـــذا الانتقال الآ من . ومعنى ذلك أن اثبات احد هـــذه الفروض الاساسية ، يكون هو التبرير المنطقى لكل اجراءات هـــذه الدراسة التطبيقية ونتائجها ، لان هـــذا الاثبات يعنى امكانية التطبيق المثمر والمحقق للنتائج المستهدفة من الدراسة النظرية ومضمونها .

ورغم عدم الاستقرار النسبى الذى اتسمت به سياسة المجلة ، الا ان النتائج التفصيلية والاجمالية التى انتهينا اليها ، كانت كافية وبدرجة مطمئنة لتحقيق الهـــدف من الدراسة التطبيقية كلها ، اذا وضعنا فى الاعتبار ان التطبيق السليم للعلاقات العامة باسسها الكاملة والمتكاملة ليس متوفرا فى المؤسسات المصرية ، وان اقصى ما نستطيع الحصول عليه من نماذج عينية هو ان يتوفر لهـــا قدر كبير من هـــذه الأسس العلمية بدرجة يمكن الاعتماد عليها . فالاسس النظرية لهـــذا المدخل الى قياس المنـاخ النفسى للمؤسسات المعـــاصرة تفترض بداهة أن العلاقات العامة مطبقة تطبيقا علميا سليما فى المؤسسة التى نريد ان نستخدم هـــذا المدخل فى مواجهة قياس المناخ النفسى لجماهيرها .

وعلى ضوء هـــذه الملاحظات التمهيدية الأساسية يمكننا أن ننتقل الى ربط نتائج الدراسة التطبيقية بفروضها كخطوة فرعية اولى نحو اعطاء هـــذه النتائج ابعادها الحقيقية ومغزاها . فلقد تبين أن هـــذه النتائج التفصيلية والاجمالية تشـــير الى اتجاه مجلة المقاولون العـــرب الثابت نسبيا نحو الاهتمام راسيا وافقيا بمصالح الشركة على حساب مصـــالح العاملين ، مما افقدها التوازن بينها ، بل أن هذا التوازن افتقدته المجلة فى جوانب كثيرة ذات اهمية بالنسبة للعاملين .

لقد كانت نوعيات مصالح الشركة لها الاهمية الاولى على حســـاب كل نوعيات مصالح العاملين وبدت نوعيات مصالح الشركة كما لو كانت معبرة بالفعل عن سياسة ثابتة للشركة ذاتها يمكن لمســـها بوضوح ودون عناء . فهـــذه السياسة تقوم اســـاســـا على ثلاثة اعمدة رئيسية ، هى

كسب تأييد المجتمع وتنمية ولاء العاملين ودعم مكانة الشركة . وبنظرة الى مضمون هذه الفئات الفرعية لمصالح الشركة كما عرفناها فى الخطوة الرابعة من هذه الدراسة التطبيقية ، نعرف مغزى هذه الاعمدة الرئيسية الثلاثة بالنسبة لشركة مقاولات يعتمد نجاحها اساسا على ما تستطيع تحقيقه فى هذه المجالات الثلاثة .

اما الاهتمام بنوعيات مصالح العاملين ، فقد بدى هزيلا ضعيفا امام الاهتمام بنوعيات مصالح الشركة . ذلك لان المجلة لم تستطع أن تصل الى نفس الوضوح الموجود فى اهتماماتها بمصالح الشركة ، وكانت العشوائية هى السمة المميزة داخل هذه الدائرة الثانية من اهتماماتها ، الى الدرجة التى وضعت اهتماماتها داخل هذه الدائرة امام علامات استفهام كثيرة محيرة . فلماذا اهملت الجوانب الفسيولوجية من حياة العاملين الى هذا الحد ؟ ولماذا ركزت على فئة تنشيط العاملين رغم أن هذا التركيز لم يكن شاملا ايضا ؟ ولماذا جاء التركيز على تنشيط العاملين على حساب النوعيات الاخرى ، فى الوقت الذى كان يمكن للمجلة فيه أن تخفف من تركيزها على فئة تنشيط العاملين وتزيد من الشمول بين عناصرها ، الى جانب اعطاء الفئات الاخرى حقها ؟ .

بل ان الفئات التى لم تحصل على نسب من الاهتمام بين الفئات الفرعية لمصالح الشركة والعاملين تعطى هذه النتائج وما تثيره من تساؤلات ابعادا اعمق . وهذه الفئات هى : تنمية العمل الجماعى والاعلام بالسلوك الواجب وتنمية روح المبادأة ودعم صحة العاملين وقياس معنويات العاملين وربط العاملين بالمجتمع . وبنظرة الى مضمون هذه الفئات من واقع تعريفنا لها فى الخطوة الرابعة لهذه الدراسة التطبيقية ، يمكن أن ندرك بوضوح ان النظرة المتوازنة والمتكاملة الى الجوانب الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية للعاملين فى هذه الشركة ليست متوفرة بدرجة محسوسة .

ان هذه النتائج ، سواء ما يتصل منها باختلال التوازن بدرجة مؤثرة بين دائرتى الاهتمام للمجلة ، وهى دائرة الاهتمام بمصالح الشركة ودائرة الاهتمام بمصالح العاملين ، او ما يتصل منها بفقدان التوازن بين النوعيات المتفرعة عن هذه او تلك وخاصة نوعيات الدائرة الثانية ، كلها تشير بوضوح الى ثبوت الفرض الاساسى الاول للدراسة التطبيقية ونفى الفرضين الآخرين . بمعنى أن النتائج كلها تفصيلا واجمالا تؤكد أن

الادارة العليا لشركة المقاولون العرب تعتنق اتجاها ايدلوجيا تقليديا ، رغم ما قد يبدو فى الظاهر من شكليات تخفف من هذا الاتجاه .

ويؤكد هذا الاستنتاج ويدعمه نقطتان هامتان : أولاهما ، أن النتائج على البعدين الراسى والأفقى تشير الى ان الاتصال بين الادارة العليا والعاملين يعتمد على طريق واحد تقريبا هو الطريق الهابط من أعلى الى أسفل على حساب الطريق الصاعد بشكل يكاد أن يكون كاملا . ومعروف علميا أن درجات الاهتمام بالطريق الصاعد للاتصال من المقاييس الموضوعية لتصنيف نوعيات الاتجاهات الادارية للمؤسسات المعاصرة بوجه عام ، هذا من ناحية .

أما النقطة الثانية ، فانه قد ثبت علميا أيضا ان ما يجرى داخل المؤسسات وخارجها من معاملات وسياسات وعلاقات فى الأوقات العادية ليس مقياسا لنوعية اتجاهاتها الايدلوجية . وانما أوقات الأزمات هى المحك الرئيسى لنوعية هذه الاتجاهات . ولقد حدثت لحسن الحظ خلال الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية أزمة ثقة بين شركة المقاولون العرب وقطاعات من المجتمع المصرى بعد اثارة بعض الصحف والمجلات العامة لموجة انتقادات موجهة الى هذه الشركة الى الدرجة التى انتقلت معها الأزمة كلها الى مجلس الشعب . فماذا كان الاتجاه الذى ساد العدد السابع والعشرين من المجلة والذى صدر خلال هذه الأزمة ؟ واطلقت عليه صفة « العدد التذكارى » ؟ لقد قام هذا العدد على خمس نوعيات من الاهتمامات ، اربع منها داخلة فى دائرة مصالح الشركة ، وواحدة فقط تنتمى الى دائرة مصالح العاملين . أما النوعيات الأربع لمصالح الشركة فكانت بحسب ترتيب التركيز عليها وحجم الاهتمام بها على الصفحات الداخلية لهذا العدد كالآتى : فئة كسب تأييد المجتمع بنسبة ٤٦٫٥٪ ثم فئة تنمية ولاء العاملين بنسبة ٢٤٫١٪ ، ففئة دعم مكانة الشركة بنسبة ١٥٫٥٪ ، واخيرا فئة الاعلام بواقع الشركة بنسبة ٥٫١٪ . اما الفئة التى تنتمى الى مصالح العاملين فكانت فئة الأمان الاقتصادى بنسبة ٨٫٦٪ . وهى موجودة بالكامل فى القسم الرابع الذى يحتل المكانة الأخيرة على البعد الراسى لاهتمامات المجلة . وهنا نتساءل على ضوء مضمون هذه الفئات الفرعية : أليست هذه الاهتمامات انعكاسا حقيقيا لاهتمامات الشركة التى تعتنق الاتجاه التقليدى فعلا ؟ ! .

مغزى نتائج الدراسة التطبيقية على ضوء الدراسة النظرية :

ان هذه النتائج التى انتهينا اليها فى النقطة السابقة تمثل

الأساسين الثالث والثانى من الأسس النظرية لهـذا المدخل الى قياس المنـاخ النفسى للمؤسسات المعاصرة • فهى تعنى ببساطة أنه عن طريق دورية العلاقات العامة كاحدى وسائل الاتصـال فى العلاقات العامة التى تعبر بمفهومها المتكامل عن الواقع الذى تحدده الاتجاهات الايدلوجية فى المؤسسات التى تطبق فيها ، يمكن ان نصل الى تحـديد المعالم الأساسية لهـذه الاتجاهات ، وبالتالى الى تحديد هـذا الواقع الذى يشـكل بدوره طبيعة المنـاخ النفسى بين العاملين •

وهـذا يعنى من ناحية ، اننا نعود من حيث بدأنا ، لقـد بدأنا بالأسس النظرية وأردنا من الدراسة التطبيقية أن نثبت مدى صحتها على أن نعود الى الدراسة النظرية لنعطى لنتائج الدراسة التطبيقية تفسيراتها ومغزاها داخل اطار من الهدف الاستراتيجى الذى يسعى هـذا المدخل الى تحقيقه • كما يعنى من ناحية أخرى أن الوصول الى هـذا الهـدف النهائى يعتمد على مضمون الأساس الأول من أسس الدراسـة النظرية كخطوة فرعية أخيرة ، بعد أن صعدنا من الأساس الثالث الى الأسـاس الثانى بالنتائج التى توصلنا اليها من الدراسة التطبيقية وربطها بفروضها الأسـاسية •

ان مضمون الأساس الأول ، هو أن المنـاخ النفسى للعاملين يشكله أساسا مدى تحقيق مصالح العاملين داخل بيئة العمل ، وهـذا المدى تحـدده نتيجة الصراع بين هـذه المصالح ومصـالح الشركة والذى يحسمه الاتجـاه الايدلوجى للشركة ذاتها • فاذا أمكن التعرف على نوعية الاتجاه الايدلوجى للشركة أمكن التنبؤ بطبيعة الصراع بين مصالح الشركة والعاملين ، وبالتالى أمكن وضـع احتمالات لمـا يمكن أن يحدث بعد حسم هـذا الصراع •

ولقد أمكن من نتائج الدراسة التطبيقية وربطها بفروضها الأساسية أن نصل الى تحـديد نوعية الاتجاه الايدلوجى لشركة المقاولون العرب ، وهو الاتجاه التقليدى • وبالرجوع الى مضمون هـذا الأساس الأول من أسس الدراسة النظرية يتبين أن الادارة العليا التى تعتنق هـذا الاتجاه التقليدى لا يشغلها بالدرجة الأولى الا المصالح الخاصة للشركة ، واذا أعطت اهتماما بمصالح العاملين فهو اهتمام محدود ، وللجانب الفسيولوجى منه القدر الأكبر • وهنا محـور الالتقاء الهام بين نتائج الدراسـة التطبيقية ونتائج الدراسة النظرية •

ويضع محور الالتقاء بين نتائج الدراسة التطبيقية ونتائج الدراسة النظرية هذا العديد من المؤشرات حول وجود عناصر سلبية كثيرة فى المناخ النفسى بين العاملين فى شركة المقاولون العرب · فلقد أهمل بشكل واضح التوازن بين الجوانب الفسيولوجية والاجتماعية أو النفسية للعاملين ، وهذا يؤدى فى حالة ثبوته الى شخصيات غير متزنة نفسيا · واهمل بشكل واضح ايضا التوازن بين مصالح الفرد بصفة عامة ومصالح الشركة ، وهذا يؤدى فى حالة حدوثه الى شخصيات غير متزنة مهنيا · كما اهمل بشكل واضح كذلك التوازن بين انتماءات الفرد لبيئة العمل وانتماءاته خارجها ، وهذا يؤدى فى حالة حدوثه الى شخصيات غير متزنة اجتماعيا ·

ولئن كان ظاهر الحال يشير الى أن العاملين فى شركة المقاولون العرب احسن حالا من العاملين فى شركات مصرية أخرى كثيرة · فهذا مرجعه الى تركيز هذه الشركة اساسا على الجانب الفسيولوجى للفرد الى جانب قدر من العلاقات الانسانية الشكلية فى الأوقات العادية · وهذا الاستنتاج تبرره وتفسره نتائج الدراسة الميدانية التى قام بها جورج جالوب G. Gallup سنة ١٩٧٥ على عينة من الدول والأقاليم التى تتفاوت فى مستويات النمو والتقدم (٦) · وقد تبين منها ان الفقر يلعب دورا كبيرا فى تلوين مواقف الناس واتجاهاتهم فى المجتمعات الفقيرة والنامية · كما تبين أن مخاوف الناس فى كل المناطق النامية تتركز فى فقد العمل وانخفاض مستوى المعيشة · ومعنى هذا انه اذا كانت الحاجات الانسانية واحدة عند كل الناس سواء فى المجتمعات النامية أو المتقدمة ، الا أن ظروف البيئة تلعب دورا اساسيا فى تحديد الأفضليات بينها ·

وهذا يعنى ان هناك عوامل ايجابية تطفو فوق السطح داخل المناخ النفسى للعاملين فى شركة المقاولون العرب ، وهى التى تعطى للملاحظة السريعة انطباعا غير الذى تعطيه الملاحظة العلمية الدقيقة والتى ثبت منها وجود عوامل سلبية كثيرة تعمل تحت السطح · ذلك لأن الفرد انسان متكامل الجوانب ماديا ونفسيا ومهنيا واجتماعيا · واذا لم تكتمل هذه الجوانب كلها داخل بيئة العمل التى ينتمى اليها ، فاننا لا نستطيع القول بأن المناخ النفسى بين العاملين ايجابى وبناء ·

---

(6) Gallup, G. "Human Needs and Satisfactions : A Global Survey. Public Opinion quarterly, vol. 40, No. 4, 1976. P. 459.

وبذلك تكون قد وصلنا الى الهدف الاستراتيجي من هذه الدراسة بقسميها النظرى والتطبيقى ، فلقد وضعت امامنا عددا من المؤشرات المتصلة بالمناخ النفسى بين العاملين ، وهذه المؤشرات من ناحية اخــرى يمكن على اساسها وضع الفروض الاساسية لدراسات علمية نفسية واجتماعية تقوم على الأسس والمناهج المتعارف عليها • وتكون الاهمية العلمية التى حققها هــذا المدخل هنا ، هي انه اعطى لهذه الدراسات مبررا واقعيا قويا ومبنيا على اسس علمية سليمة •

ان هــــذه الدراسات العلمية والنفسية والاجتماعية سوف تضع فى هذه الظروف توصيفا كاملا لايجابيات المنــاخ النفسى وسلبياته ، ثم تعود النتائج الى العلاقات العامة لتتعامل مع المنــاخ النفسي على اساسها بالكيفية التى تجعله صالحا لنمو الشركة وتطورها وتقدمها بدرجة سليمة ومتزنة داخل مجتمع معاصر لم يعد يعترف بالأساليب القديمة فى التعامل مع الجماهير • انه يحتاج الى شركات تؤمن بمسئوليتها الاجتماعية ايمانا راسخا كاتجاه ايدلوجى حضارى يعيد للانسان ولمجتمعه تطـــورا سليما وآمنا • وهنــــا يكمن دور العلاقات العامة كمنهج عملى منظم لهــذا الاتجاه الايدلوجى الحضــــارى •

ومعنى ذلك ، ان هذا المدخل الى قياس المنــاخ النفسى محدود فى تطبيقاته لأنه لا يعطى الا مؤشرات عامة تكفى فى حالات وقد لا تكفى فى حالات اخرى • ولكنه فى جميع الحالات اعطى العلاقات العامة بعدا آخر فى مواجهة المنــاخ النفسى للمؤسسات المعاصرة • فلقد ثبت انها بهـــذا المدخل اصبحت وسيلة لقياس المنــاخ النفسى الى جانب انها منهج عملى منظم للتعامل معه •

الخاتمـــــة

مغزى نتائج هذا المدخل الى قياس المناخ النفسى وحدودها



كانت الحاجة الى اساليب مبســـــطة لقياس المنـــاخ النفسى فى المؤسسات المعاصرة بالمجتمعات النامية وراء هـــــذه المحاولة العلمية التى قد مناها هنا • وقد استهدفته هـــــذه المحاولة العلمية الوصول الى مدخل للتعرف على العوامل الايجابية والسلبية الكامنة فى المنـــاخ النفسى تبن جماهير مؤسسة معينة • ومن هنا ، فانها تستهدف خطوطا عامة ولكنها ذات قدرة أصيلة على اختراق الظواهر التى قد تطفو على السطح لتصل الى ما يعتمل ويتفاعل فى العمق • وحتى لا نسير فى طرق متشعبة وصولا الى كل جماهير المؤسسة مما قد يسىء الى نتائج هـــــذه المحاولة العلمية اقتصرنا فى عرضنا لهـــــذه المحاولة على ما يتصل بجمهور العاملين ، وهو اهم هـــــذه الجماهير واكثرها حساسية •

ولقد اعتمدت هـــــذه المحاولة العلمية على ثلاثة أسس هامة مستمدة أساسا من النتائج التى توصلت اليها علوم الادارة والاتصـــــال والاجتماع والنفس والتى تخدم العلاقات العامة كقاسم مشترك بينها • وقد تبين انه بربط هـــــذه النتائج بكيفية تعطيها ابعادها الحقيقية ، يمكننا ان نصل الى المضمون الاكاديمى لمدخل يمكن الاعتماد عليه من الناحية النظرية لتحقيق الهدف الذى تسعى هذه المحاولة العلمية الى تحقيقه •

ويقـــــوم الاســـــاس الاول منها على اعتبـــــار ان المصـــــــــــالح الاساسية للعاملين هى اهم العناصر المشكلة لاتجـــــاهات المنـــاخ النفسى بينهم ، وان ايدلوجية الادارة العليا لاى مؤسســـة هى التى تحدد مدى تحقق هـــــذه المصالح الاساسية داخل بيئة العمل ، وبالتالى فهى التى تتحكم فى درجة الايجابية أو السلبية التى تتسم بها اتجاهات المنـــاخ النفسى للعاملين • وهـــــذا الاساس لا ينكر وجود عناصر اخرى ، فالمنـــاخ النفسى يتكون من عناصر معقدة ومتفاعلة ، ولكنه يؤكد على ان المصالح الاساسية ومدى تحققها هى أهم هـــــذه العناصر واكثرها تأثيرا •

ويقوم مضمون الاساس الثانى لهـــــذا المدخل على اعتبار ان العلاقات العامة بمفهومها الشامل الذى يعتمد على جانبين متكاملين : أحـــــدهما اجتماعى والآخر مهنى ، تستطيع ان تعكس الاتجاهات الايدلوجية للادارة العليا ، ذلك لأن الجانب الاجتماعى منها يتكون أســـــاسا من كل العناصر الداخلة فى شخصية المؤسسة لمـــا تخلفه من آثار على اذهان جماهيرها ، وهـــــذه العناصر ذاتها هى الترجمة العملية لاتجاه ايدلوجى معين تطبقه الادارة العليا فى مواجهة جماهيرها لانها ترى انه الاكثر تحقيقا لمصالحها •

كما أن الجانب المهنى لها ، وهو قائم فى مضمونة على الاتصال لا بد وأن يعكس اتجاهات المرسل نحو المستقبل ، اى اتجاهات الادارة العليا نحو جماهيرها . وهنا يلتقى مضمون الأساس الثانى مع مضمون الأساس الثالث فى نقطة التقاء هامة ، وهى أنه عن طريق العلاقات العامة يمكن التعرف على العناصر المؤثرة على اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين ، والتى يكون مصدرها اتجاهات الادارة العليا .

وبقى على الأساس الثالث لهذا المدخل ان يحدد انسب وسائل العلاقات العامة قدرة على كشف هذه العناصر المؤثرة ، فكانت دوريات العلاقات العامة بصفتها وسيلة اتصال صحفية . فهذه الصفة تجعلها اكثر الوسائل حساسية باتجاهات الادارة العليا ، واكثرها قدرة على عكس واقع المؤسسة . وعلى ذلك ، فان استخدام منهج تحليل المضمون بكيفية تتناسب مع الهدف الذى يسعى هذا المدخل الى تحقيقه ، يمكن أن يصل بنا الى نتائج قادرة على أن تعطينا مؤشرات عامة على العوامل الكامنة فى اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين فى مؤسسة معينة .

وبذلك تتكامل الأسس العلمية الثلاثة لتصبح لنا مدخلا نظريا الى قياس المناخ النفسى للمؤسسات المعاصرة . ولكى نتأكد من امكانية تحقيق ذلك وكيفية تحقيقه ونوعية النتائج العامة التى يمكن أن يصل اليها وكيفية الاستفادة منها ، كان لا بد من التطبيق العملى على عينة من الواقع ، حتى يقترن القول بالعمل والنظرية بالتطبيق بالكيفية التى تجعلها اكثر تجديدا وواقعية ، وبالدرجة التى تزيد الثقة بها وتحقق الفائدة العملية منها .

غير أن هذه الأسس العلمية التى يقوم عليها هذا المدخل تفترض أن العلاقات العامة بمفهومها الشامل والمتكامل مطبقة تطبيقا صحيحا فى المؤسسة التى نريد استخدام هذا المدخل للتعرف على اتجاهات المناخ النفسى بين العاملين فيها . ولكن الواقع شىء والافتراض شىء آخر . فواقع العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة بالمجتمعات النامية بصفة عامة ، ومنها المجتمع المصرى ، يعانى من سلبيات عميقة أثرت على نتائجها الى الدرجة التى جعلت الكثيرين يشكون فى قيمة العلاقات العامة ذاتها .

وعلى ذلك ، كان علينا أن نضع اعتبارات معينة تكون أشبه بالضمانات التى تكفل الانتقال الآمن والمثمر من النظرية الى التطبيق بقدر الامكان ، بتحقيقها لأكبر قدر من الوضوح أمام خطوات منهج تحليل المضمون

المستخدم فى تطبيقات هـذا المدخل • وكانت هـذه الاعتبارات فى جملتها قائمة على ما اشارت به نتائج الدراسة الاستطلاعية لعدد من المؤسسات من احتياطات كان ينبغى الأخذ بها عند التطبيق الفعلى لأسس هـذا المدخل •

ووقع الاختيار عمديا على شركة المقاولون العرب ومجلة العلاقات العامة بها بعد أن توفرت فيها بدرجة كبيرة هـذه الاعتبارات الى جانب عدد من الشروط الأخرى التى تضمن الموضوعية لهـذا الاختيار بدرجة معقولة • وقد اجريت كل خطوات منهج تحليل المضمون بالكيفية المناسبة للعينة وللهدف من تحليلها ، واستعنا بالجداول والرسوم البيانية التوضيحية التى تعطى لنتائج التحليل تصورا متكاملا لكل ابعادها • ورغم عدم الاستقرار النسبى لمضمون المجلة وعدم تحقيق الاعتبارات التى وضعت لهـذه الدراسة التطبيقية بالكامل ، كانت النتائج التى توصلنا اليها مؤكدة للهدف الذى وضع لهـذا المدخل الى قياس المناخ النفسى • فقد كانت مؤشرات النتائج كافية لعكس العناصر السلبية والايجابية الكامنة فى المناخ النفسى بين العاملين فى هـذه الشركة •

ان هذه النتائج تعطى انطباعا مؤكدا ، بأن هـذا المدخل الى قياس المناخ النفسى صالح للاستخدام بدرجة يمكن الاعتماد عليها • ومع ذلك ، فانه يحد من اطلاق هـذا الحكم نقطتان هامتان : أولاهما ، تتصل بذلك الواقع الذى تعانى منه العلاقات العامة فى كل مجالات الأنشطة الانسانية التى تأخذ بها ، والذى يؤثر على مفهومها وعلى نوعية النتائج التى تحققها ، وقد يؤثر على مستقبلها أيضا ، ووجود مثل هـذا الواقع يحد من انتشار استخدام هـذا المدخل بالكيفية التى يقوم عليها • وثانيهما ، تتصل بعمومية النتائج التى يصل اليها تطبيق هـذا المدخل فى مواجهة ازمة بين مؤسسة وجمهور من جماهيرها او فى مواجهة اى وضع مماثل يتطلب نتائج تفصيلية عن حقيقة اتجاهات المناخ النفسى بين جمهور معين أو جماهير معينة •

ولا شك أن النقطة الأولى متعلقة بالمستقبل باكثر من تعلقها بالحاضر • فعلى ضوء ما تسفر عنه تطورات تطبيق العلاقات العامة فى المؤسسات المعاصرة ، يمكن أن يضيق استخدام هـذا المدخل او يتسع • ونظرا لما يتحكم فى هـذا الوضع من عوامل اجتماعية ومهنية معقدة ومتداخلة ، فان الأبحاث المستقبلة حول هـذه النقطة والتى تدور حول كيفية تطبيق

العـلاقات العامة تطبيقا ايجابيا على ضـوء ظروف المجتمع المصرى ومؤسساته وجماعاته ، وهو ما يدخل فيما يعرف بتطبيقات علم البيئة فى مجـال العلاقات العامة ، وهو مجال بكر ويستحق اهتمام البـاحثين وجهدهم وعناءهم ، هـذه الأبحـاث المستقبلة جميعها يمكن أن تجعل هـذا المدخل أكثر انتشارا واوفر فائدة .

أما النقطة الثانية ، فهى لا تعيب هـذا المدخل ولا تقلل الفائـدة العلمية والعملية لاستخدامه ، ولكنها من جهة أخرى تضـعه فى حجمه الطبيعى بدون مبالغة او اسفاف . انه يضع امام الباحثين مؤشرات على اتجاهات المناخ النفسى لمؤسسة معينة ، وهى مؤشرات واقعية وصحيحة لأنها تعتمد على نتائج علمية لا شك فى صحتها ، ولكن هـذه المؤشرات تكون كافية فى بعض الحالات ولا تكون كافية فى حالات اخرى . ان مجمل الفائدة العلمية والعملية لهـذا المدخل هو اننا لا ينبغى ان نستخدم مطرقة كبيرة لكسر نواة صغيرة ، ولا يصح أن نستخدم مطرقة صغيرة لكسر حجر كبير ، وانما لكل وسائله التى تصلح له والتى تحقق الهدف منه .

وعلى ذلك ، لا نكون مبالغين اذا اعتبرنا هـذه المحـاولة العلمية الجادة لوضع اسس هـذا المدخل نظريا وعمليا ، اسهاما حقيقيا فى مجال العلاقات العامة . ذلك لأن العلاقات العامة بهـذا المدخل تضيف الى ضرورتها الاجتماعية بعدا جديدا . فهى ليسـت فقط منهجا منظما لتكوين مناخ نفس اكثر صلاحية لنمو المؤسسـات المعاصرة وتطورها وتقدمها ، وانما هى أيضا وسيلة هامة لقياس هـذا المناخ النفسى بالكيفية التى تعطى لهـذه المؤسسات مؤشرات قوية لفهم طبيعة هـذا المنـاخ النفسى بين جماهيرها .

وهذا الاستنتاج له اهميته الحيوية على ضوء الحقيقة التى اتضحت معالمها فى المجتمع المعاصر ، وهى أنه لم يعد من مصلحة اى مؤسسة أن تتجاهل اتجاهات المنـاخ النفسى والعـوامل الكامنة فيه ، اذا ارادت لنفسها ولجماهيرها ولمجتمعها نموا متزنا آمنا . ولا شك أن هـذا المدخل الذى عرضناه هنا يسهم فى خدمة هذه الحقيقة ، كما يسهم فى جعل المؤسسات المعاصرة اكثر تقبلا لها . وهـذا هـو مغزى الاسهام العلمى الذى اضافه موضـوع هذا البحث .

ملاحق الدراسة التطبيقية

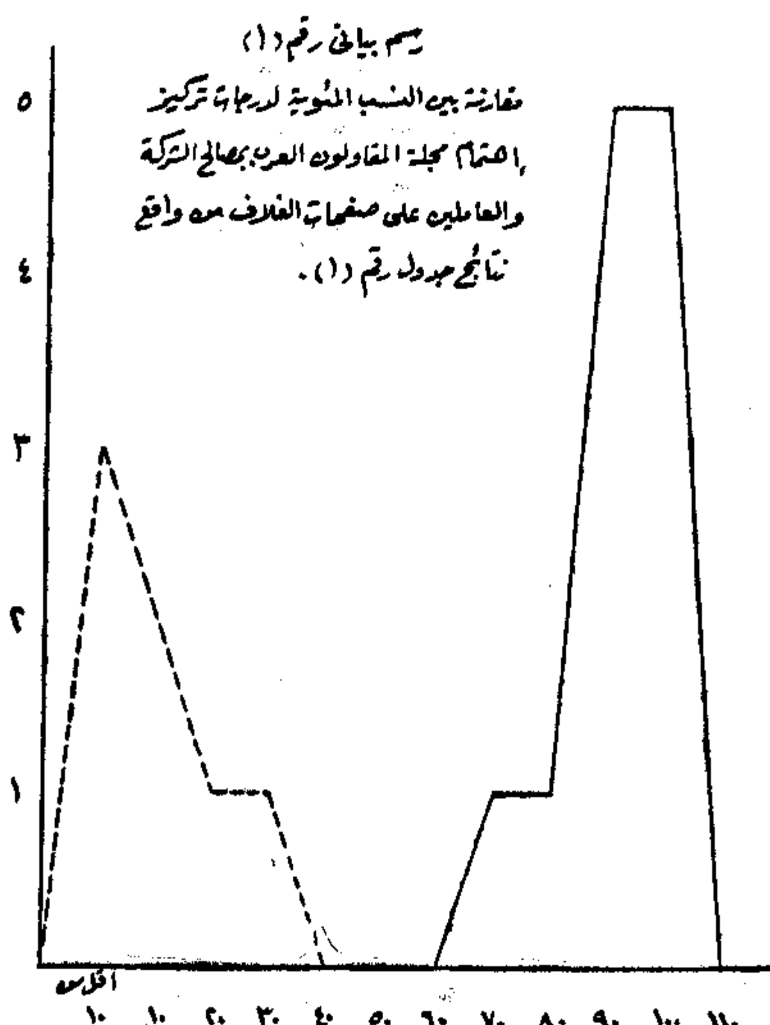
بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة والعاملين ونسبها موزعة على صفحات الغلاف حسب نوعية أهدافها*

مصالح العاملين																																						مصالح الشركة																						
النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح العاملين	الصفحة الثالثة من الداخل (الأهمية الرابعة ودرجتها التقديرية = ٣)									الصفحة الثانية من الداخل (الأهمية الثالثة ودرجتها التقديرية = ٦)									الصفحة الأخيرة (الأهمية الثانية) (الدرجة التقديرية = ٩)									الصفحة الأولى (الأهمية الأولى) (الدرجة التقديرية = ١٢)									النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح الشركة	الصفحة الثالثة من الداخل (الأهمية الرابعة ودرجتها التقديرية = ٣)									الصفحة الثانية من الداخل (الأهمية الثالثة ودرجتها التقديرية = ٦)									…انية) (٩		
		النسبة المئوية	المجموع	ربط العاملين بالمجتمع	قياس معنوية العاملين	التشجيع المعنوي	دعم صحة العاملين	تنشيط العاملين	تنمية روح المبادأة	الأمان الاقتصادي	النسبة المئوية	المجموع	ربط العاملين بالمجتمع	قياس معنوية العاملين	التشجيع المعنوي	دعم صحة العاملين	تنشيط العاملين	تنمية روح المبادأة	الأمان الاقتصادي	النسبة المئوية	المجموع	ربط العاملين بالمجتمع	قياس معنوية العاملين	التشجيع المعنوي	دعم صحة العاملين	تنشيط العاملين	تنمية روح المبادأة	الأمان الاقتصادي	النسبة المئوية	المجموع	ربط العاملين بالمجتمع	قياس معنوية العاملين	التشجيع المعنوي	دعم صحة العاملين	تنشيط العاملين	تنمية روح المبادأة	الأمان الاقتصادي			النسبة المئوية	المجموع	كسب تأييد المجتمع	دعم مكانة الشركة	الإعلام بالسلوك الواجب	الإعلام بواقع الشركة	تنمية العمل الجماعي	تنمية روح التعاون	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	المجموع	كسب تأييد المجتمع	دعم مكانة الشركة	الإعلام بالسلوك الواجب	الإعلام بواقع الشركة	تنمية العمل الجماعي	تنمية روح التعاون	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	المجموع	كسب تأييد المجت…
٧	٢	٦٧	٢	-	-	-	-	١	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٣	٢٨	٣٣	١	-	-	-	-	-	١	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	٤,…
٧	٢	٦٧	٢	-	-	-	-	١	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٣	٢٨	٣٣	١	-	-	-	-	-	١	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
١٠	٣	١٠٠	٣	-	-	١	-	١	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٠	٢٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
٢٠	٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨٠	٢٤	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	-	٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٩	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	-	٣	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	٩
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	٣	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
٣٠	٩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٩	-	-	-	-	٩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧٠	٢١	١٠٠	٣	-	٣	-	-	-	-	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	-	-	-
٥	١,٥	٥٠	١,٥	-	-	-	-	١,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٥	٢٨,٥	٥٠	١,٥	-	-	-	-	-	١,٥	-	١٠٠	٦	٦	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٩	-
١٠	٣	١٠٠	٣	-	-	-	-	٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٠	٢٧	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	-	٣	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	٥
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	-	٣	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣	-	-	-	-	-	٣	-	١٠٠	٦	-	-	-	-	-	-	٦	١٠٠	٩	-
٧	٢٦,٥	٣٢	١١,٥	-	-	١	-	٧,٥	-	٣	٨	٦	٠	-	-	-	٦	-	-	٨	٩	-	-	-	-	٩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٩٣	٣٣٣	٦٨,٥	٢٤,٥	-	٣	-	-	-	٩,٥	١٢	٩٢	٦٦	٦	-	-	-	-	-	٦٠	٩٢	٩٩	٣٢,…

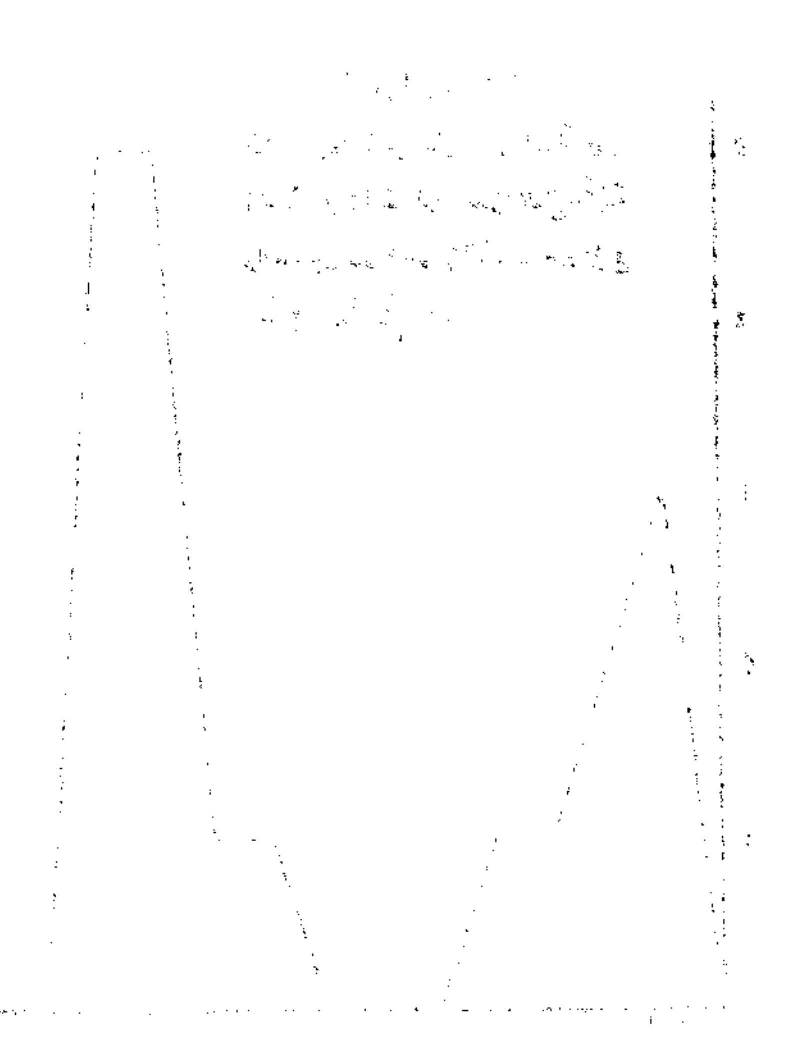
جدول تكراري للرسم البياني رقم (١)
والخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكراريين للنسب المئوية لدرجات تركيز اهتمام مجلة المقاولون العرب بمصالح الشركة والعاملين على صفحات غلافها من واقع جدول رقم (١)

الفئات	التكرار في صالح الشركة	التكرار في صالح العاملين
أقل من ١٠	—	٣
١٠ - أقل من ٢٠	—	٢
٢٠ - أقل من ٣٠	—	١
٣٠ - أقل من ٤٠	—	١
٤٠ - أقل من ٥٠	—	—
٥٠ - أقل من ٦٠	—	—
٦٠ - أقل من ٧٠	—	—
٧٠ - أقل من ٨٠	١	—
٨٠ - أقل من ٩٠	١	—
٩٠ - أقل من ١٠٠	٥	—
١٠٠ فما فوقه	٥	—
المجموع	١٢	٧





مقياس الرسم : كل فئة يمثلها على المحور الأفقي ١سم ؛ وكل مجموعة تكرار يمثلها على المحور الرأسي ٣سم .
ملاحظة : الخط السليم يمثل تركيز المجلة على مصالح الشركة ، والخط المتقطع يمثل تركيزها على مصالح العاملين.

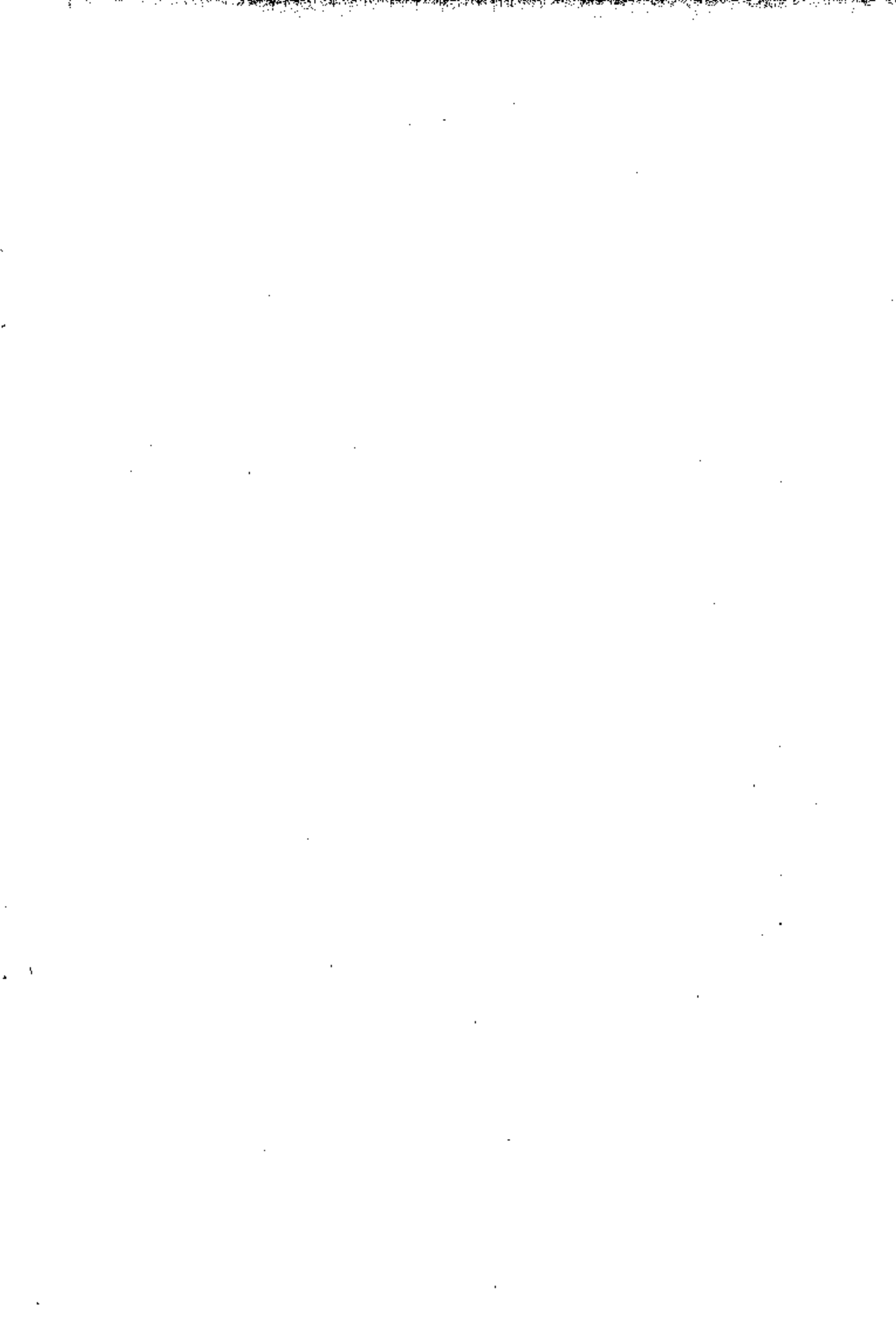


جدول رقم [٢ - أ١]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة ونسبها
موزعة على الربع الأول من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الأول من الصفحات الداخلية (الأهمية الأعلى)*															
	إجمالي الدرجات	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	تنمية روح التعاون	النسبة المئوية	تنمية العمل الجماعي	النسبة المئوية	الإعلام بواقع الشركة	النسبة المئوية	الإعلام بالسوق الراهن	النسبة المئوية	دعم مكانة الشركة	النسبة المئوية	كسب التأييد المجتمعي	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح الشركة	النسبة المئوية
١٧	٥٦	٤	٧,١	-	-	٤	٧,١	٤	٧,١	-	-	-	-	٣٢	٥٧,١	٤٤	٧٨,٦
١٨	٢٨	٤	١٤,٣	٤	١٤,٣	-	-	-	-	-	-	-	-	١٦	٥٧,١	٢٤	٨٥,٧
١٩	٢٨	٤	١٤,٣	-	-	-	-	٤	١٤,٣	-	-	٤	١٤,٣	١٢	٤٢,٩	٢٤	٨٥,٧
٢٠	٢٠	٨	٤٠	-	-	-	-	٤	٢٠	-	-	-	-	-	-	١٢	٦٠
٢١	٣٢	١٢	٣٧,٥	٤	١٢,٥	-	-	-	-	-	-	٤	١٢,٥	٤	١٢,٥	٢٤	٧٥
٢٢	٣٢	١٢	٣٧,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢	٣٧,٥	٤	١٢,٥	٢٨	٨٧,٥
٢٤،٢٣	٨٠	٢٠	٢٥	-	-	-	-	٤	٥	-	-	٨	١٠	٢٨	٣٥	٦٠	٧٥
٢٥	١٠٤	٨	٧,٧	٤	٣,٨	-	-	٨	٧,٧	-	-	٢٠	١٩,٢	٣٢	٣٠,٧	٧٢	٦٩,٢
٢٦	٩٦	٢٠	٢٠,٨	٤	٤,٢	-	-	٤	٤,٢	-	-	٢٤	٢٥	٢٠	٢٠,٨	٧٢	٧٥
٢٧	٢٤	٤	١٦,٧	-	-	-	-	٨	٣٣,٣	-	-	-	-	١٢	٥٠	٢٤	١٠٠
٢٨	٥٢	٢٠	٣٨,٥	٨	١٥,٤	-	-	٤	٧,٧	-	-	-	-	١٢	٢٣,١	٤٤	٨٤,٦
٢٩	٥٢	٨	١٥,٤	-	-	-	-	٤	٧,٧	-	-	٢٤	٤٦,٢	٤	٧,٧	٤٠	٧٦,٩
المجموع	٦٠٤	١٢٤	٢٠,٥	٢٤	٣,٩	٤	٠,٦	٤٤	٧,٥	-	-	٩٦	١٥,٨	١٧٦	٢٩,١	٤٦٨	٧٧,٤

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الأول من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٤ درجات.

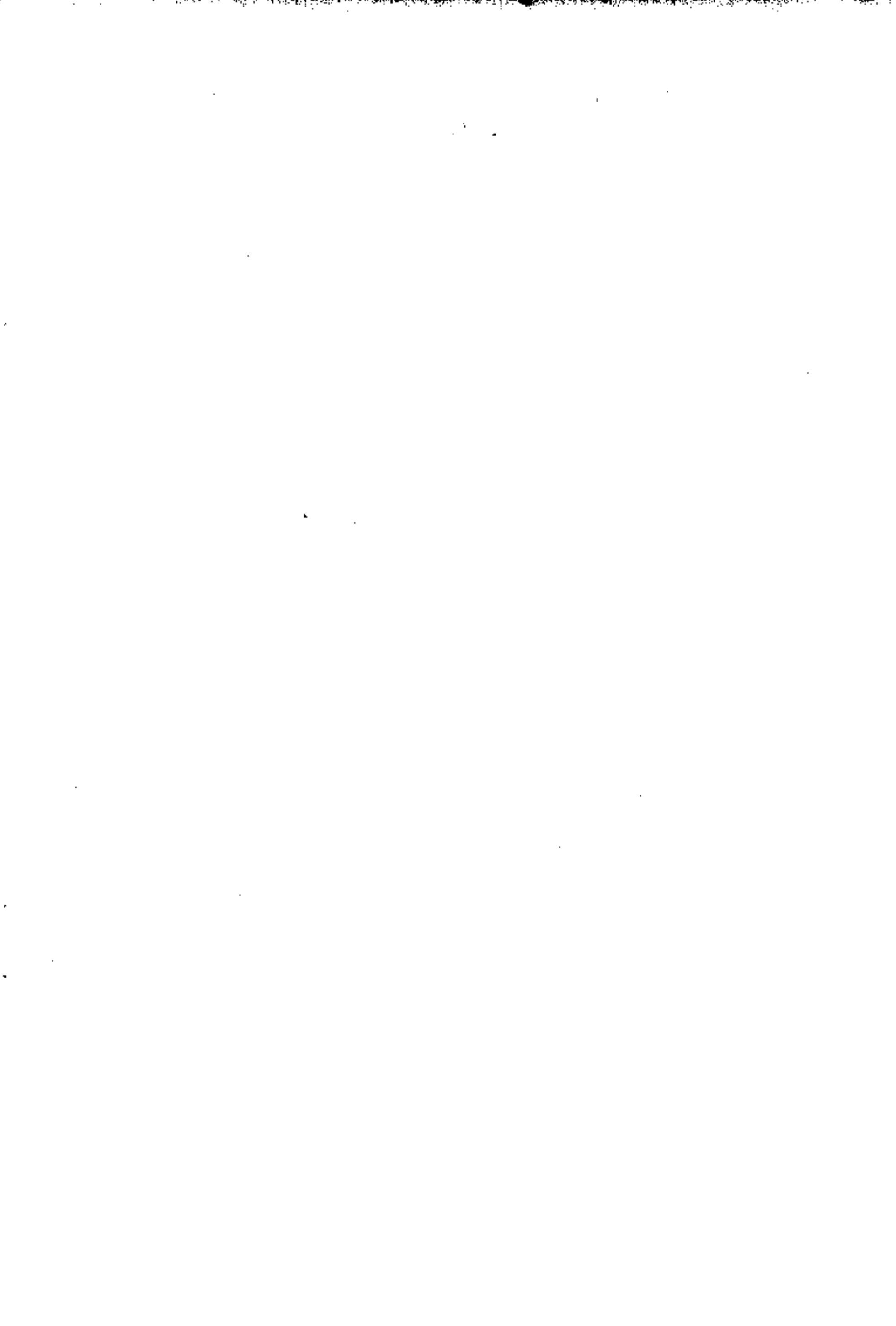


جدول رقم [٢ - ١]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة ونسبها موزعة على الربع الثاني من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الثاني من الصفحات الداخلية (الأهمية الثانية)*																
	الأهمية الرقمية	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	تنمية روح التعاون	النسبة المئوية	تشجيع العمل الجماعي	النسبة المئوية	الإعلام بواقع الشركة	النسبة المئوية	الإعلام بالسلوك الواجب	النسبة المئوية	دعم مكانة الشركة	النسبة المئوية	كسب تأييد المجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح الشركة	النسبة المئوية
١٧	١٢	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٦	٥٠	٣	٢٥	٩	٧٥
١٨	١٨	٦	٣٣,٣	—	—	—	—	—	—	—	—	٦	٣٣,٣	—	—	١٢	٦٦,٦
١٩	١٢	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٩	٧٥	٩	٧٥
٢٠	١٥	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
٢١	٢٧	٣	١١,١	٣	١١,١	—	—	٣	١١,١	—	—	—	—	—	—	٩	٣٣,٣
٢٢	٣٠	—	—	—	—	—	—	٦	٢٠	—	—	٣	١٠	٣	١٠	١٢	٤٠
٢٤,٢٣	٤٢	٣	٧,١	—	—	—	—	٣	٧,١	—	—	٣	٧,١	٦	١٤,٢	١٥	٣٥,٧
٢٥	٣٠	—	—	٣	١٠	—	—	٦	٢٠	—	—	٦	٢٠	—	—	١٥	٥٠
٢٦	٣٠	٦	٢٠	٣	١٠	—	—	٣	١٠	—	—	٩	٣٠	٣	١٠	٢٤	٨٠
٢٧	١٨	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	٦	٣٣,٣	١٢	٦٦,٦	١٨	١٠٠
٢٨	١٨	٣	١٦,٦	—	—	—	—	٩	٥٠	—	—	٣	١٦,٦	٣	١٦,٦	١٨	١٠٠
٢٩	٢١	٦	٢٨,٥	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	١٥	٧١,٤	٢١	١٠٠
المجموع	٢٧٣	٢٧	٩,٨	٩	٣,٢	—	—	٣٠	١٠,٩	—	—	٤٢	١٥,٢	٥٤	١٩,٧	١٦٢	٥٩,٣

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الثاني من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٣ درجات .



جدول رقم [٢ - ١ ٣]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة ونسبها موزعة على الربع الثالث من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الثالث من الصفحات الداخلية (الأهمية الثالثة) *																
	الإجمالي	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	تنمية سلوك التعاون	النسبة المئوية	تنمية العمل الجماعي	النسبة المئوية	الإعلام بواقع الشركة	النسبة المئوية	الإعلام بالسلوك الواجب	النسبة المئوية	دعم مكانة الشركة	النسبة المئوية	كسب تأييد المجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح الشركة	النسبة المئوية
١٧	٨	٤	٥٠	٢	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٢٥	٨	١٠٠
١٨	٨	٢	٢٥	-	-	-	-	٢	٢٥	-	-	-	-	٢	٢٥	٦	٧٥
١٩	٨	٤	٥٠	٢	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٦	٧٥
٢٠	١٨	-	-	٤	٢٢,٢	-	-	٤	٢٢,٢	-	-	٢	١١,١	-	-	١٠	٥٥,٥
٢١	١٨	-	-	٢	١١,١	-	-	٢	١١,١	-	-	-	-	٢	١١,١	٦	٣٣,٣
٢٢	١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	١١,١	٢	١١,١
٢٤،٢٣	٢٤	٢	٨,٣	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠	٤١,٦	-	-	١٢	٥٠
٢٥	١٢	٢	١٦,٦	٢	١٦,٦	-	-	٢	١٦,٦	-	-	٢	١٦,٦	٢	١٦,٦	١٠	٨٣,٣
٢٦	١٢	-	-	٢	١٦,٦	-	-	٢	١٦,٦	-	-	-	-	٢	١٦,٦	٦	٥٠
٢٧	٢٠	٢	١٠	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠	٥٠	٨	٤٠	٢٠	١٠٠
٢٨	١٤	٤	٢٨,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	٢٨,٥
٢٩	١٨	٤	٢٢,٢	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	١١,١	٢	١١,١	٨	٤٤,٤
الإجمالي	١٧٨	٢٤	١٣,٤	١٤	٧,٨	-	-	١٢	٦,٧	-	-	٢٦	١٤,٦	٢٢	١٢,٣	٩٨	٥٥,١

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الثالث من الصفحات الداخلية أهمية تصويرية تساوي ٢ درجة

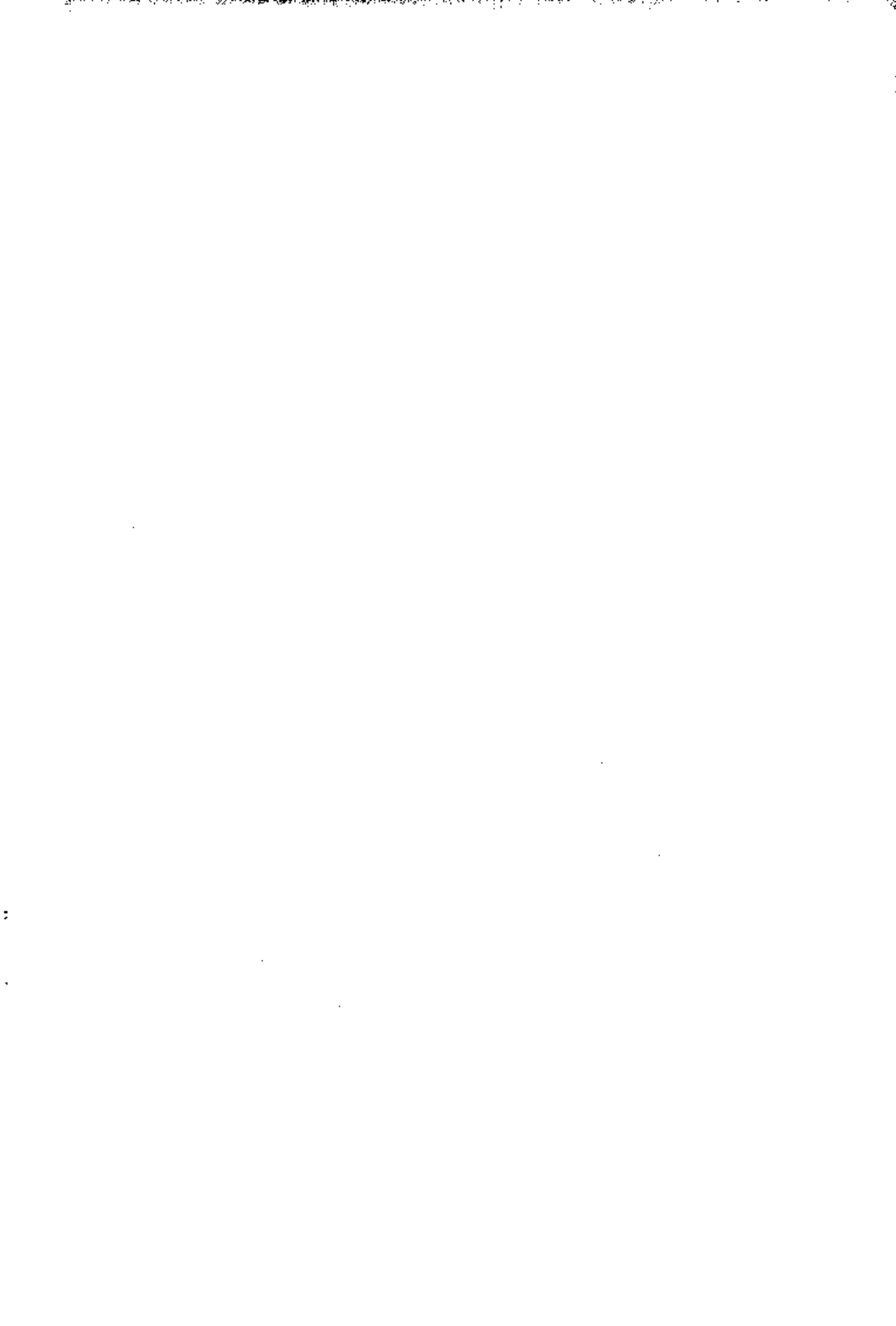


جدول رقم [٢ - أ٤]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بصالح الشركة ونسبها موزعة على الربع الأخير من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الأخير من الصفحات الداخلية (الأهمية الرابعة)*																
	مجموع الدرجات	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	تنمية روح التطوع	النسبة المئوية	تنمية العمل الجماعي	النسبة المئوية	الإعلام بواقع الشركة	النسبة المئوية	الإعلام بالسلوك الواجب	النسبة المئوية	دعم مكانة الشركة	النسبة المئوية	كسب تأييد المجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات صالح الشركة	النسبة المئوية
١٧	٧	١	١٤,٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	١٤,٢
١٨	٧	٢	٢٨,٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٢٨,٤
١٩	٧	١	١٤,٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	١٤,٢	٢	٢٨,٤
٢٠	٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	١٢,٥	١	١٢,٥
٢١	٧	٢	٢٨,٤	١	١٤,٢	-	-	-	-	-	-	١	١٤,٢	-	-	٤	٥٦,٨
٢٢	١٠	٣	٣٠	٢	٢٠	-	-	-	-	١	١٠	١	١٠	-	-	٧	٧٠
٢٣،٢٤	١٣	١	٧,٦	١	٧,٦	-	-	٣	٢٣,٠	-	-	-	-	-	-	٥	٣٨,٤
٢٥	١٣	-	-	١	٧,٦	-	-	-	-	-	-	١	٧,٦	١	٧,٦	٣	٢٣
٢٦	١٢	٢	١٦,٦	١	٨,٣	-	-	-	-	-	-	-	-	١	٨,٣	٤	٣٣,٣
٢٧	٣	٢	٦٦,٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٦٦,٦
٢٨	١٠	-	-	١	١٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	١٠
٢٩	٩	-	-	١	١١,١	-	-	١	١١,١	-	-	-	-	-	-	٢	٢٢,٢
المجموع	١٠٦	١٤	١٣,٢	٨	٧,٥	-	-	٤	٣,٧	١	٠,٩	٣	٢,٨	٤	٣,٧	٣٤	٣٢

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الأخير من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي درجة واحدة .



جدول رقم [٢ ج ب ١]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح العاملين ونسبها
موزعة على الربع الأول من الصفحات الداخلية حسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الأول من الصفحات الداخلية (الأهمية الأولى) *																
	مجموع الدرجات	الأمان الاقتصادي	النسبة المئوية	تنمية روح المساواة	النسبة المئوية	تنشيط العاملين	النسبة المئوية	دعم صحة العاملين	النسبة المئوية	التشجيع المعنوي	النسبة المئوية	قياس معنويات العاملين	النسبة المئوية	ربط العاملين بالمجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح العاملين	النسبة المئوية
١٧	٥٦	-	-	-	-	١٢	٢١,٤	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢	٢١,٤
١٨	٢٨	-	-	-	-	٤	١٤,٢	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	١٤,٢
١٩	٢٨	٤	١٤,٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	١٤,٢
٢٠	٢٠	-	-	-	-	٨	٤٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٨	٤٠
٢١	٣٢	-	-	-	-	٨	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٨	٢٥
٢٢	٣٢	٤	١٢,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٤	١٢,٥
٢٤,٢٣	٨٠	-	-	-	-	١٢	١٥	-	-	٨	١٠	-	-	-	-	٢٠	٢٥
٢٥	١٠٤	-	-	-	-	٢٨	٢٦,٩	-	-	٤	٣,٨	-	-	-	-	٣٢	٣,٧
٢٦	٩٦	٨	٨,٣	-	-	٤	٤,١	-	-	١٢	١٢,٥	-	-	-	-	٢٤	٢٥
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٧	٢٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨	١٥,٣
٢٨	٥٢	-	-	-	-	٨	١٥,٣	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢	٢٣
٢٩	٥٢	-	-	-	-	٨	١٥,٣	-	-	٤	٧,٦	-	-	-	-		
المجموع	٦٠٤	١٦	٢,٦	-	-	٩٢	١٥,٢	-	-	٢٨	٤,٦	-	-	-	-	١٣٦	٢٢,٥

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الأول من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٤ درجات .

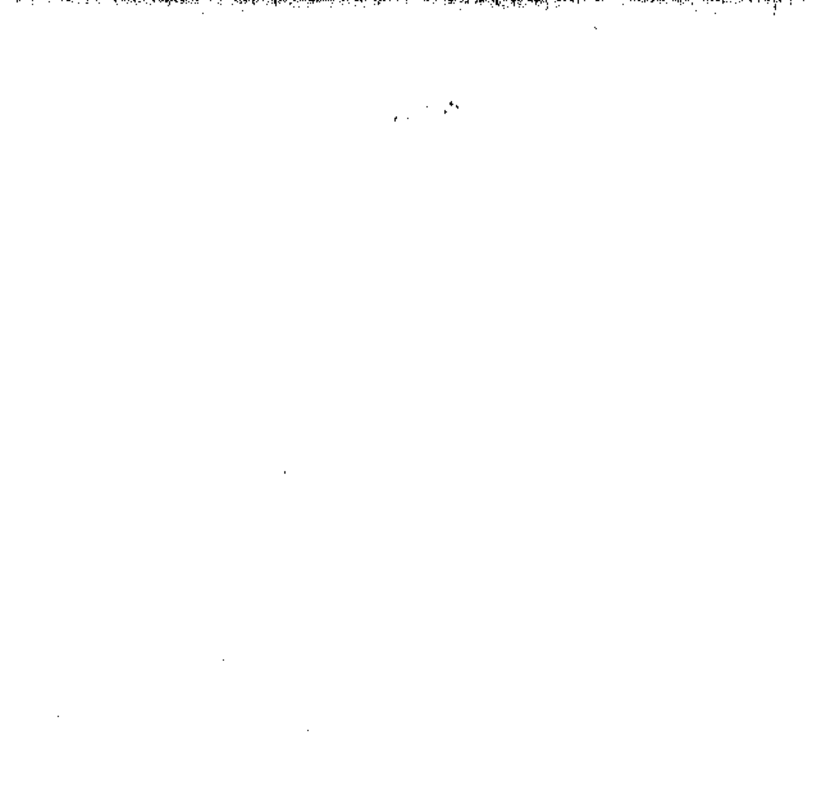


جدول رقم [٢ - ب ٢]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح العاملين ونسبها موزعة على الربع الثاني من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الثاني من الصفحات الداخليه (الأهمية الثانية)*																
	مجموع الدرجات	الأوزان [illegible]	النسبة المئوية	تنمية روح المبادأة	النسبة المئوية	تنشيط العاملين	النسبة المئوية	رسم صورة العاملين	النسبة المئوية	التشجيع المعنوي	النسبة المئوية	قياس معنويات العاملين	النسبة المئوية	ربط العاملين بالمجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح العاملين	النسبة المئوية
١٧	١٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٢٥	٣	٢٥
١٨	١٨	-	-	-	-	٣	١٦,٦	-	-	٣	١٦,٦	-	-	-	-	٦	٣٣,٣
١٩	١٢	-	-	-	-	٣	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٢٥
٢٠	١٥	-	-	-	-	٩	٦٠	-	-	٣	٢٠	٣	٢٠	-	-	١٥	١٠٠
٢١	٢٧	-	-	-	-	١٢	٤٤,٤	-	-	٣	١١,١	-	-	٣	١١,١	١٨	٦٦,٦
٢٢	٣٠	٦	٢٠	-	-	١٢	٤٠	-	-	-	-	-	-	-	-	١٨	٦٠
٢٤،٢٣	٤٢	٣	٧,١	-	-	١٥	٣٥,٧	-	-	٦	١٤,٢	٣	٧,١	-	-	٢٧	٦٤,٢
٢٥	٣٠	-	-	-	-	١٥	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	١٥	٥٠
٢٦	٣٠	-	-	-	-	٦	٢٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٦	٢٠
٢٧	١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٨	١٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٩	٢١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	٢٧٣	٩	٣,٢	-	-	٧٥	٢٧,٤	-	-	١٥	٥,٤	٦	٢,١	٦	٢,١	١١١	٤٠,٦

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الثاني من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٣ درجات .

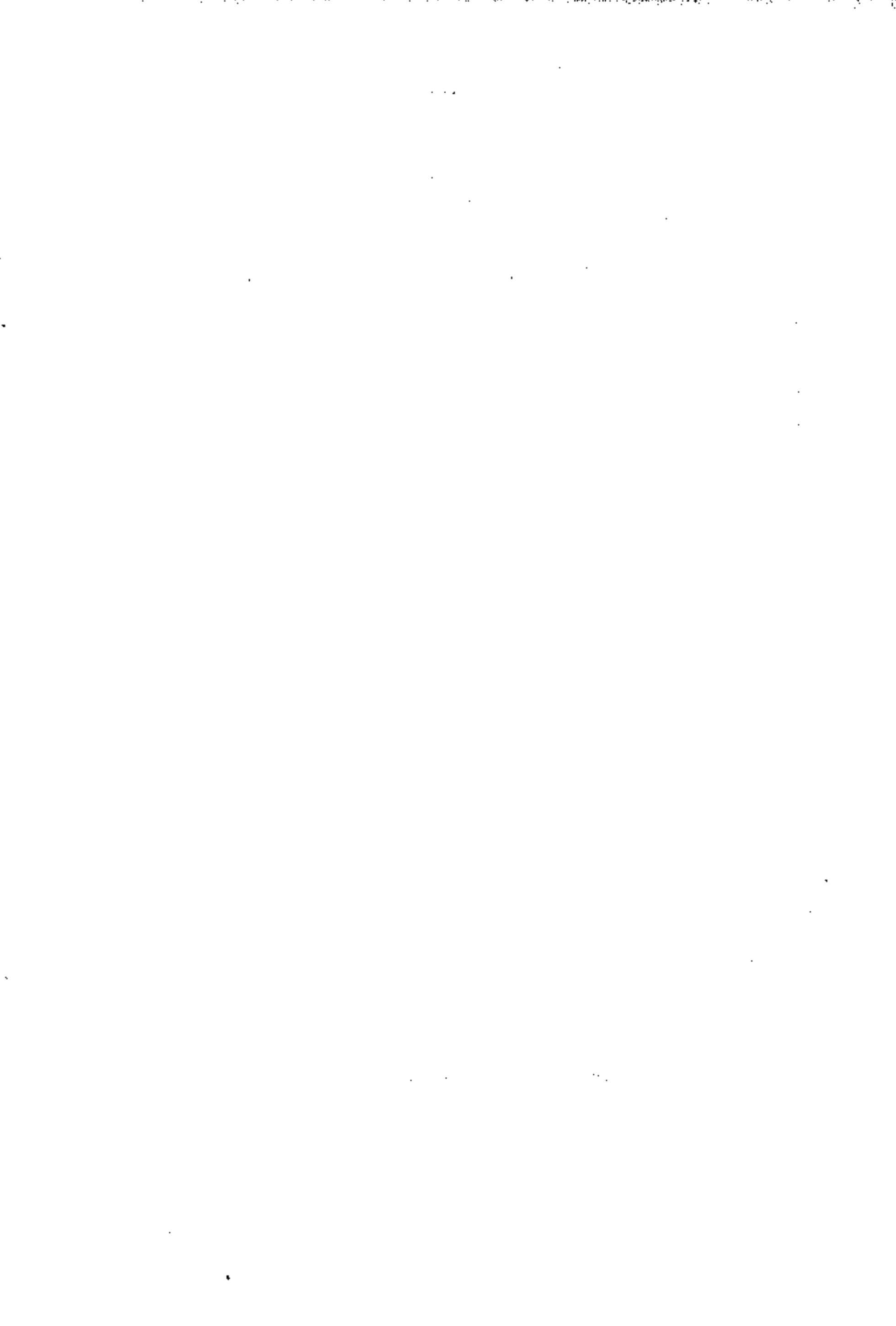


جدول رقم [٢ - ٣٧]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة المقاولون العرب بمصالح العاملين ونسبتها موزعة على الربع الثالث من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الثالث من الصفحات الداخلية (الأهمية الثالثة)*																
	مجموع الدرجات	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %	[illegible]	الوزن النسبي %
١٧	٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
١٨	٨	-	-	-	-	٢	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٢٥
١٩	٨	-	-	-	-	٢	٢٥	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	٢٥
٢٠	١٨	-	-	-	-	٤	٢٢,٢	-	-	٤	٢٢,٢	-	-	-	-	٨	٤٤,٤
٢١	١٨	-	-	-	-	١٠	٥٥,٥	-	-	٢	١١,١	-	-	-	-	١٢	٦٦,٦
٢٢	١٨	-	-	-	-	١٦	٨٨,٨	-	-	-	-	-	-	-	-	١٦	٨٨,٨
٢٣،٢٤	٢٤	-	-	-	-	١٢	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢	٥٠
٢٥	١٢	٢	١٦,٦	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	١٦,٦
٢٦	١٢	-	-	-	-	٦	٥٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٦	٥٠
٢٧	٢٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٢٨	١٤	-	-	-	-	١٠	٧١,٤	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠	٧١,٤
٢٩	١٨	-	-	-	-	١٠	٥٥,٥	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠	٥٥,٥
المجموع	١٧٨	٢	١,١	-	-	٧٢	٤٠,٤	-	-	٦	٣,٣	-	-	-	-	٨٠	٤٤,٩

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الثالث من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي ٢ درجة .

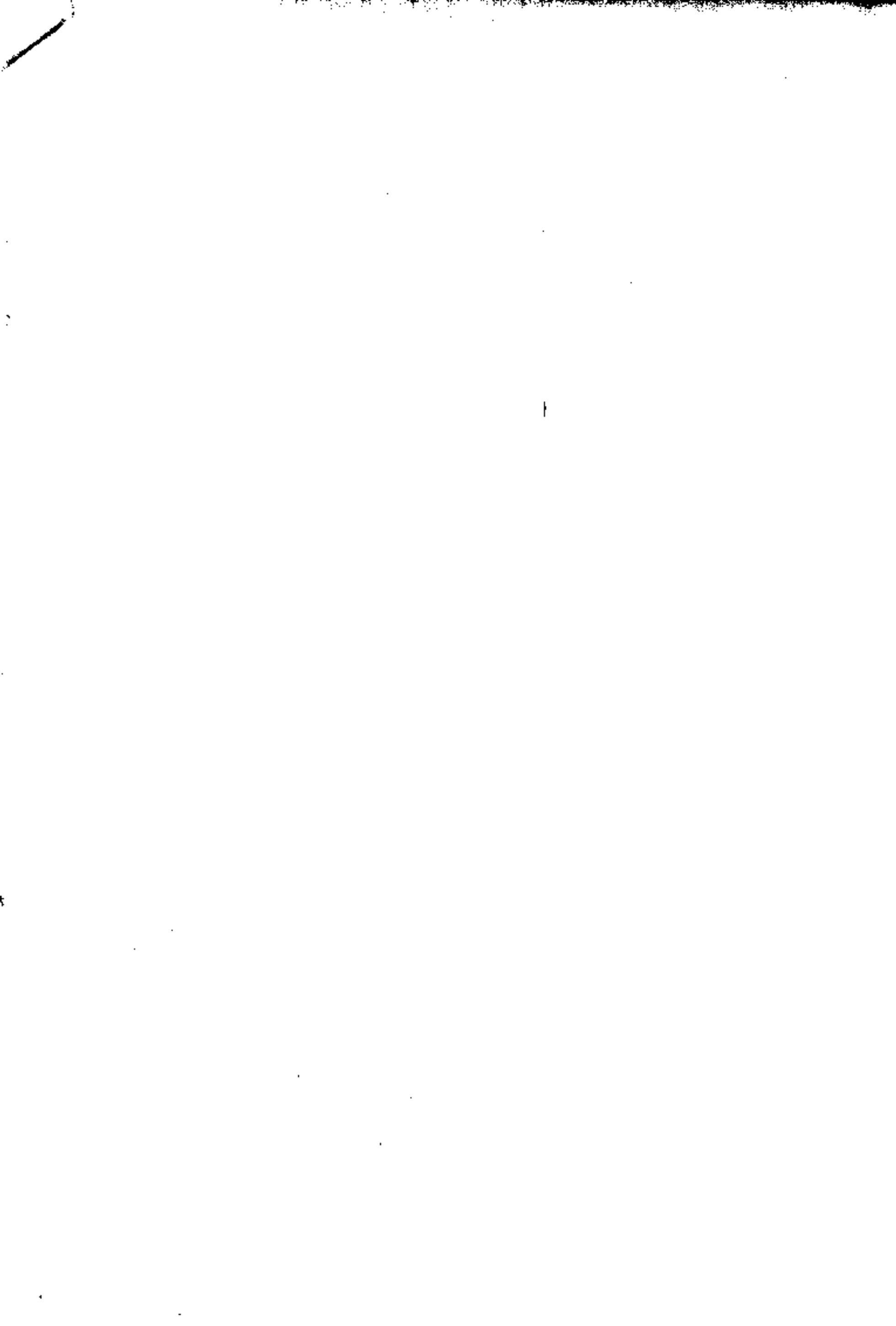


جدول رقم [٢ - ب٤]

بيان درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح العاملين ونسبها موزعة على الربع الأخير من الصفحات الداخلية بحسب نوعية أهدافها

رقم العدد	الربع الأخير من الصفحات الداخلية (الأهمية الرابعة)*																
	مجموع الدرجات	الإرشادات الاقتصادية	النسبة المئوية	تنمية روح المبادأة	النسبة المئوية	نشر نشاط العاملين	النسبة المئوية	دعم صحة العاملين	النسبة المئوية	التثقيف المهني	النسبة المئوية	قواعد معنوية للعاملين	النسبة المئوية	ربط العاملين بالمجتمع	النسبة المئوية	مجموع درجات مصالح العاملين	النسبة المئوية
١٧	٧	١	١٤,٢	-	-	٣	٤٢,٨	-	-	١	١٤,٢	١	١٤,٢	-	-	٦	٨٥,٧
١٨	٧	-	-	-	-	٣	٤٢,٨	-	-	١	١٤,٢	١	١٤,٢	-	-	٥	٧١,٤
١٩	٧	-	-	-	-	٤	٥٧,١	-	-	-	-	-	-	١	١٤,٢	٥	٧١,٤
٢٠	٨	-	-	-	-	٦	٧٥	-	-	١	١٢,٥	-	-	-	-	٧	٨٧,٥
٢١	٧	-	-	-	-	٣	٤٢,٨	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٤٢,٨
٢٢	١٠	-	-	-	-	٣	٣٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٣	٣٠
٢٤،٢٣	١٣	-	-	-	-	٦	٤٦,١	-	-	١	٧,٦	١	٧,٦	-	-	٨	٦١,٥
٢٥	١٣	-	-	-	-	٨	٦١,٥	-	-	٢	١٥,٣	-	-	-	-	١٠	٧٦,٩
٢٦	١٢	-	-	-	-	٧	٥٨,٣	-	-	١	٨,٣	-	-	-	-	٨	٦٦,٦
٢٧	٣	١	٣٣,٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١	٣٣,٣
٢٨	١٠	-	-	-	-	٨	٨٠	-	-	١	١٠	-	-	-	-	٩	٩٠
٢٩	٩	-	-	-	-	٦	٦٦,٦	-	-	١	١١,١	-	-	-	-	٧	٧٧,٧
المجموع	١٠٦	٢	١,٨	-	-	٥٧	٥٣,٧	-	-	٩	٨,٤	٣	٢,٨	١	٠,٩	٧٢	٦٧,٩

* تعطى لكل موضوع منشور في الربع الأخير من الصفحات الداخلية أهمية تقديرية تساوي درجة واحدة .



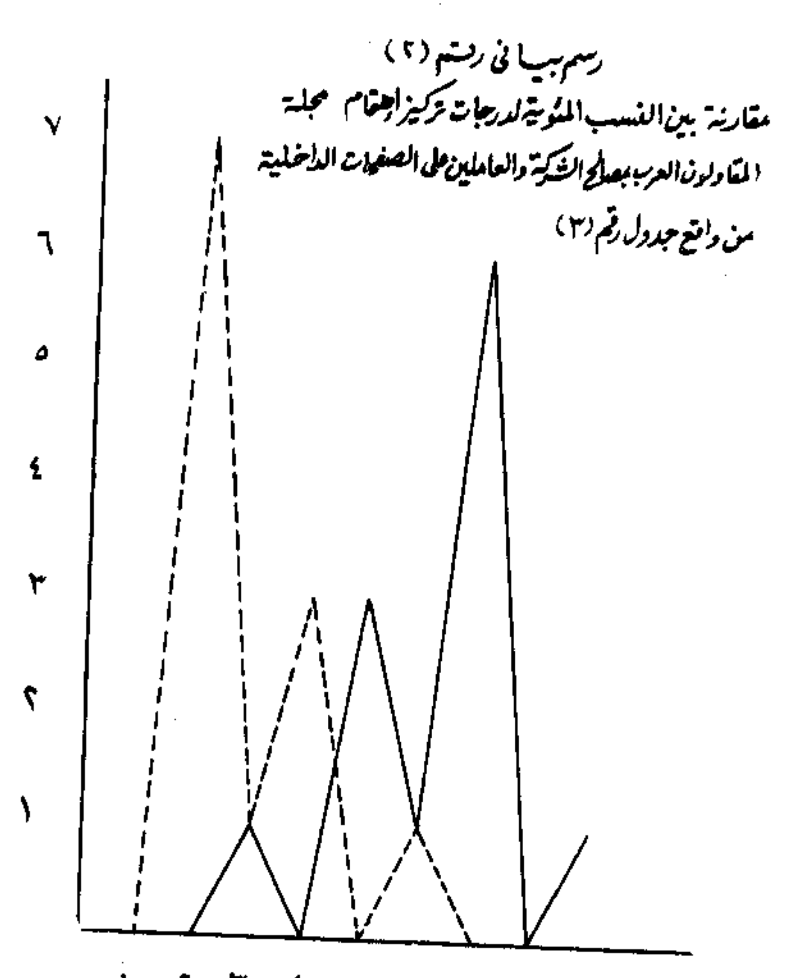
جدول رقم [٣]

بيان مقارنة بين درجات تركيز اهتمام مجلة "المقاولون العرب" بمصالح الشركة والعاملين في أعداد العينة كلها

رقم العدد	مجموع درجات العدد	مصالح الشركة						مصالح العاملين					
		درجات الربع الأول	درجات الربع الثاني	درجات الربع الثالث	درجات الربع الأخير	مجموع درجات مصالح الشركة	النسبة المئوية	درجات الربع الأول	درجات الربع الثاني	درجات الربع الثالث	درجات الربع الأخير	مجموع درجات مصالح العاملين	النسبة المئوية
١٧	٨٣	٤٤	٩	٨	١	٦٢	٧٤,٧	١٢	٣	—	٦	٢١	٢٥,٣
١٨	٦١	٢٤	١٢	٦	٢	٤٤	٧٢,١	٤	٦	٢	٥	١٧	٢٧,٩
١٩	٥٥	٢٤	٩	٦	٢	٤١	٧٤,٥	٤	٣	٢	٥	١٤	٢٥,٥
٢٠	٦١	١٢	—	١٠	١	٢٣	٣٧,٧	٨	١٥	٨	٧	٣٨	٦٢,٣
٢١	٨٤	٢٤	٩	٦	٤	٤٣	٥١,٢	٨	١٨	١٢	٣	٤١	٤٨,٨
٢٢	٩٠	٢٨	١٢	٢	٧	٤٩	٥٤,٤	٤	١٨	١٦	٣	٤١	٤٥,٦
٢٤،٢٣	١٥٩	٦٠	١٥	١٢	٥	٩٢	٥٧,٩	٢٠	٢٧	١٢	٨	٦٧	٤٢,١
٢٥	١٥٩	٧٢	١٥	١٠	٣	١٠٠	٦٢,٩	٣٢	١٥	٢	١٠	٥٩	٣٧,١
٢٦	١٥٠	٧٢	٢٤	٦	٤	١٠٦	٧٠,٧	٢٤	٦	٦	٨	٤٤	٢٩,٣
٢٧	٦٥	٢٤	١٨	٢٠	٢	٦٤	٩٨,٥	—	—	—	١	١	١,٥
٢٨	٩٤	٤٤	١٨	٤	١	٦٧	٧١,٣	٨	—	١٠	٩	٢٧	٢٨,٧
٢٩	١٠٠	٤٠	٢١	٨	٢	٧١	٧١,	١٢	—	١٠	٧	٢٩	٢٩,٠
المجموع	١١٦١	٤٦٨	١٦٢	٩٨	٣٤	٧٦٢	٦٥,٦	١٣٦	١١١	٨٠	٧٢	٣٩٩	٣٤,٤

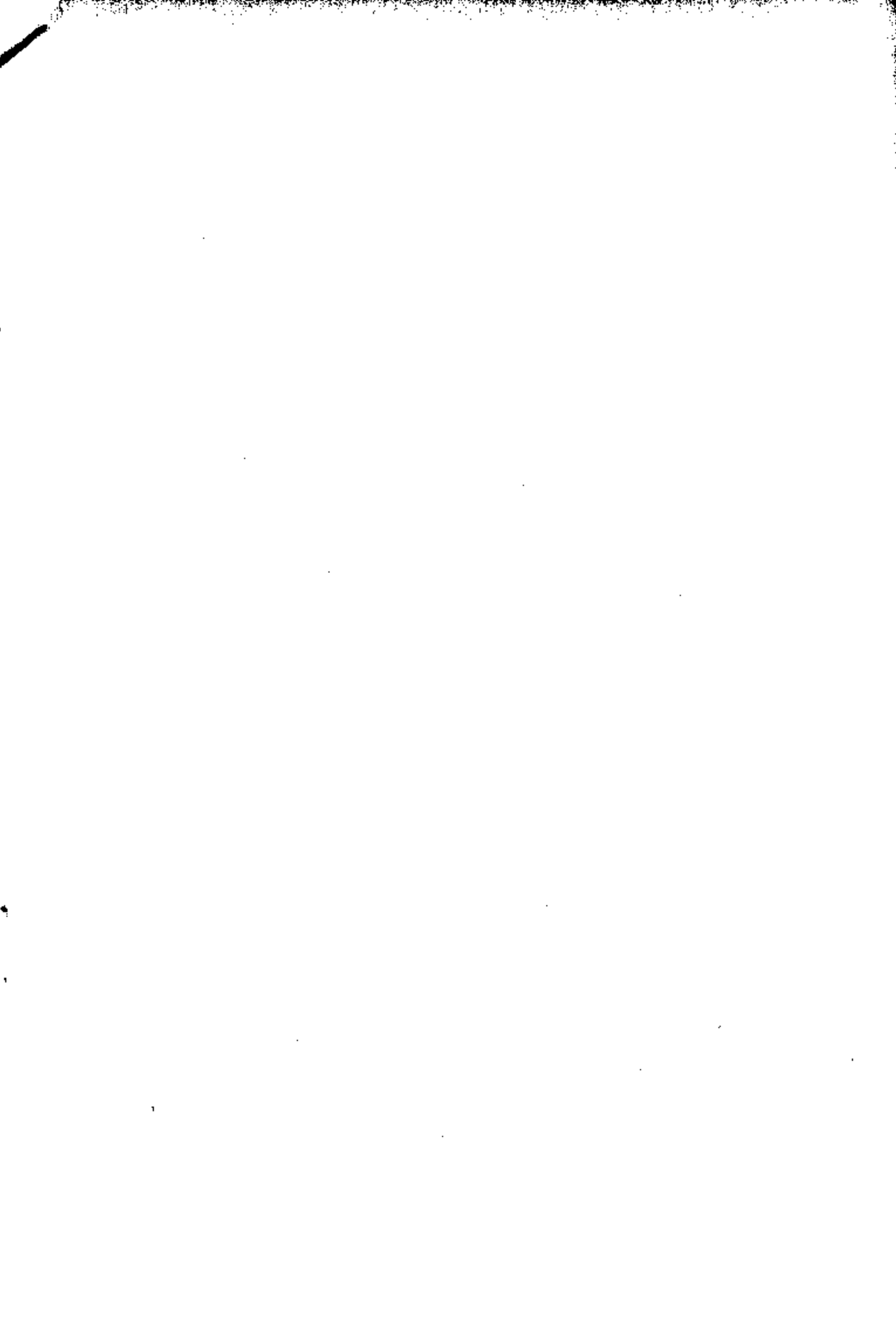
جدول تكراري للرسم البياني رقم (٢)
الخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكراريين للنسب المئوية لدرجات تركيز إهتمام مجلة المقاولون العرب بمصالح الشركة والعاملين على صفحاتها الداخلية من واقع جدول رقم (٣)

الفئـــات	التكرار في مصالح الشركة	التكرار في مصالح العاملين
من ١٠ - أقل من ٢٠	—	—
من ٢٠ - أقل من ٣٠	—	٧
من ٣٠ - أقل من ٤٠	١	١
من ٤٠ - أقل من ٥٠	—	٣
من ٥٠ - أقل من ٦٠	٣	—
من ٦٠ - أقل من ٧٠	١	١
من ٧٠ - أقل من ٨٠	٦	—
من ٨٠ - أقل من ٩٠	—	—
من ٩٠ - أقل من ١٠٠	١	—
المجمـــوع	١٢	١٢

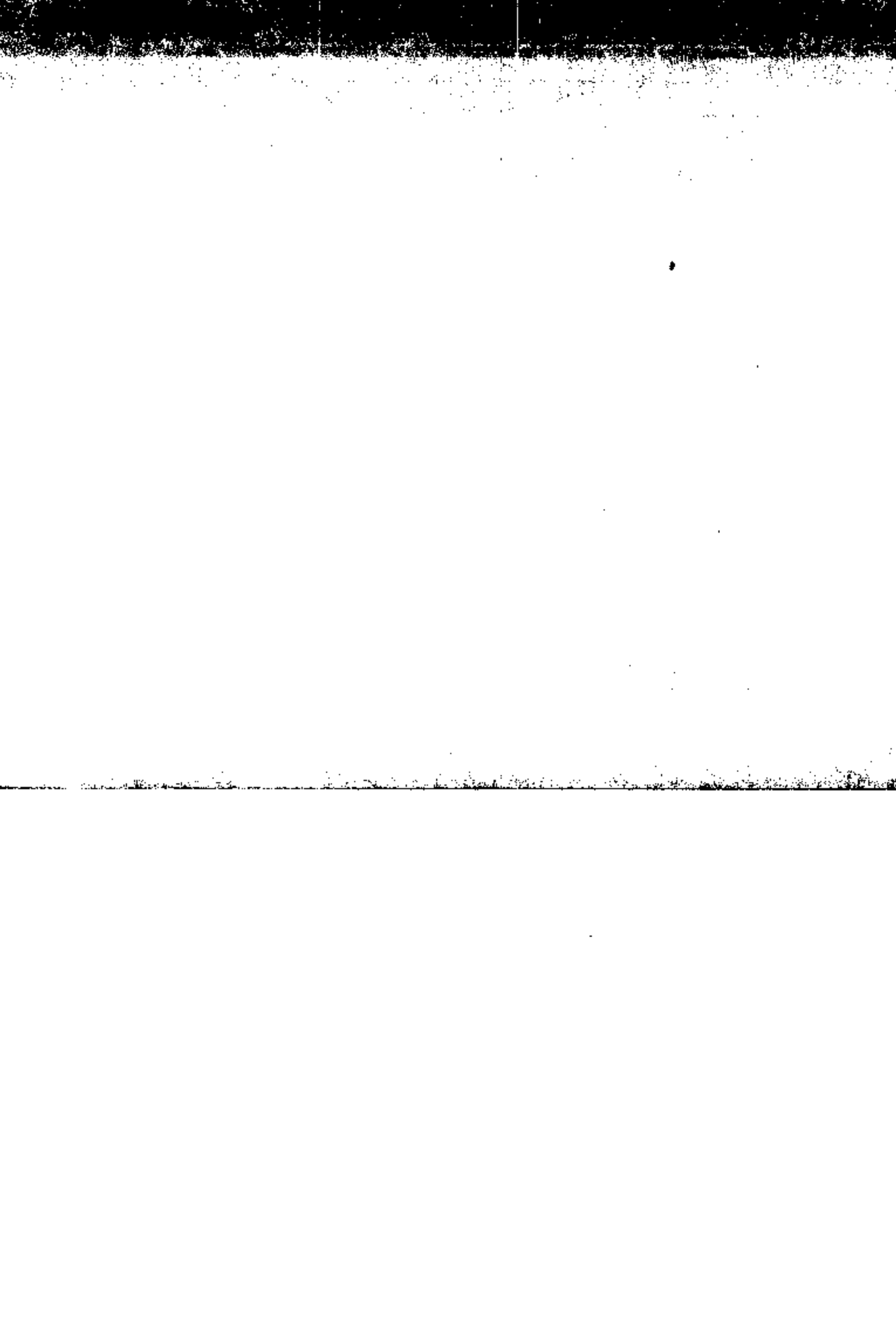


مقياس الرسم : كل فئة يمثلها على المحور الأفقي ١سم ، وكل مجموعة تكرار يمثلها على المحور الرأسي ٢سم

ملاحظة : الخط السليم يمثل تركيز المجلة على مصالح الشركة ، والخط المتقطع يمثل تركيزها على مصالح العاملين .

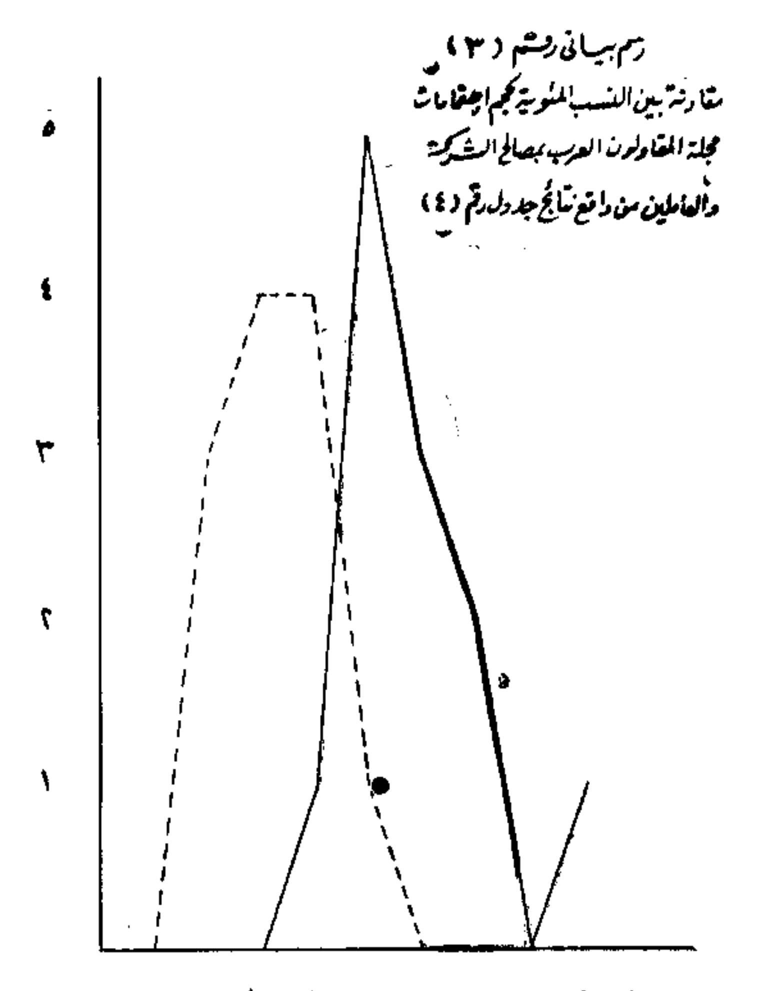


مساحة العدد	مصالح الشركة																الجوانب الفسيولوجية		الجو...	
	المكانة الاقتصادية														المجموع الكلي	النسبة المئوية				
	تنمية ولاء العاملين	النسبة المئوية	تنمية روح التعاون	النسبة المئوية	تنمية العمل الجماعي	النسبة المئوية	الإعلام بمواقع الشركة	النسبة المئوية	الإعلام بالسلوك الواجب	النسبة المئوية	دعم مكانة الشركة	النسبة المئوية	كسب تأييد المجتمع	النسبة المئوية			الأمان الاقتصادي	النسبة المئوية	تنمية روح المباراة	النسبة المئوية
٣٢٧١٨	٤٤٢٨,٢٥	١٣,٦	٢٩٤٢,٢٥	٨,٩	٢٣٥,٧٥	٠,٧	١١٦٨,٥٠	٣,٥	—	—	٢٩٢١,٢٥	٨,٩	٩١٠٥,٧٥	٢٧,٨	٢٠٧٩٠,٧٥	٦٣,٦	١١٦٨,٥٠	٣,٥	—	—
٢٧٥٥٢	٨٣٧٥,٢٥	٣٠,٤	١١٤٨	٤,١	—	—	١١٤٨	٤,٠	—	—	٢٠٠٩	٧,٥	٦٨٨٨	٢٥,٠	١٩٥٦٨,٢٥	٧١,٠	—	—	—	—
٢٨٠٤٤	٤١٧٤	١٦,٦	١٧٥٢,٧٥	٦,٢	—	—	١٧٥٢,٧٥	٦,٢	—	—	٤٥٨,٢٥	١,٦	١٢٧٠٠,٢٥	٤٥,٢	٢١٣٣٨	٧٦,١	٧٠٩,٢٥	٢,٥	—	—
٢٨٠٤٤	٣٥٠٥,٥٠	١٢,٥	٢٣٣٧	٨,٣	—	—	٣٠٧١,٢٥	١٠,٩	—	—	١٦٥٢,٧٥	٥,٨	١١٦٨,٥٠	٤,١	١١٧٣٥	٤١,٨	—	—	—	—
٢٧٥٥٢	٥٨٢٢	٢١,١	٥٤٥٣	١٩,٧	—	—	٥٨٧	٢,١	—	—	١٧٢٢	٦,٢	١١٤٨	٤,١	١٤٧٣٢	٥٣,٥	—	—	—	—
٢٨٠٤٤	٣٢٢٨,٧٥	١١,٥	٨٠٩,٧٥	٢,٨	—	—	٣٤٤٤	١٢,٢	١١٦٨,٥٠	٤,١	٦٧٢٦	٢٣,٩	٢٦٠٣,٥٠	٩,٢	١٧٩٨٠,٥٠	٥٤,١	٨٣٨,٥٠	٣,٠	—	—
٤٣٨٤٨	٧٦٢٧	١٧,٣	٦٠٩	١,٣	—	—	٢٧٣٠	٦,٢	—	—	٥٤٣٢	١٢,٣	٨٧٠١	١٩,٨	٢٥٠٩٩	٥٧,٢	٨٤٠	٢,٠	—	—
٣٦٠٨٠	٢٧٥٦	٧,٦	٢٩٥٨,٧٥	٨,٢	—	—	٤٦١٧	١٢,٧	—	—	٥٥٧٧,٥٠	١٥,٤	٦٢٨٠	١٧,٤	٢٢١٨٩,٢٥	١١,٥	٥١٣,٧٥	١,٥	—	—
٣٥٢٠٠	٥٠٨٧,٥	١٤,٤	٣٥٣٠	١٠,٠	—	—	١٤٩٥	٤,٢	—	—	٦٦٠٠	١٨,٧	٥٠٨٧,٥	١٤,٤	٢١٨٠٠	٦٢,٠	١٦٥,٥	٠,٤	—	—
٣٣٢٩٢	٨٠٣٦	٢٤,١	—	—	—	—	١٧٢٢	٥,١	—	—	٥١٦٦	١٥,٥	١٥٤٩٨	٤٦,٥	٣٠٤٢٢	٩١,٤	٢٨٧٠	٨,٦	—	—
٢٦٤٠٠	٥٩٢٥	٢٢,٤	١٦٢٥	٦,٠	—	—	٣٠٠٠	١١,٣	—	—	١١٠٠	٤,١	٢٣٧٥	٨,٩	١٤٠٢٥	٥٣,١	—	—	—	—
٢٦٤٠٠	٣٨٥٠	١٤,٥	٥٥٠	٢,٠	—	—	٨٢٥	٣,١	—	—	٤٦٣٠	١٧,٥	٤٤٠٠	١٦,٦	١٤٢٠٠	٥٤,٠	—	—	—	—



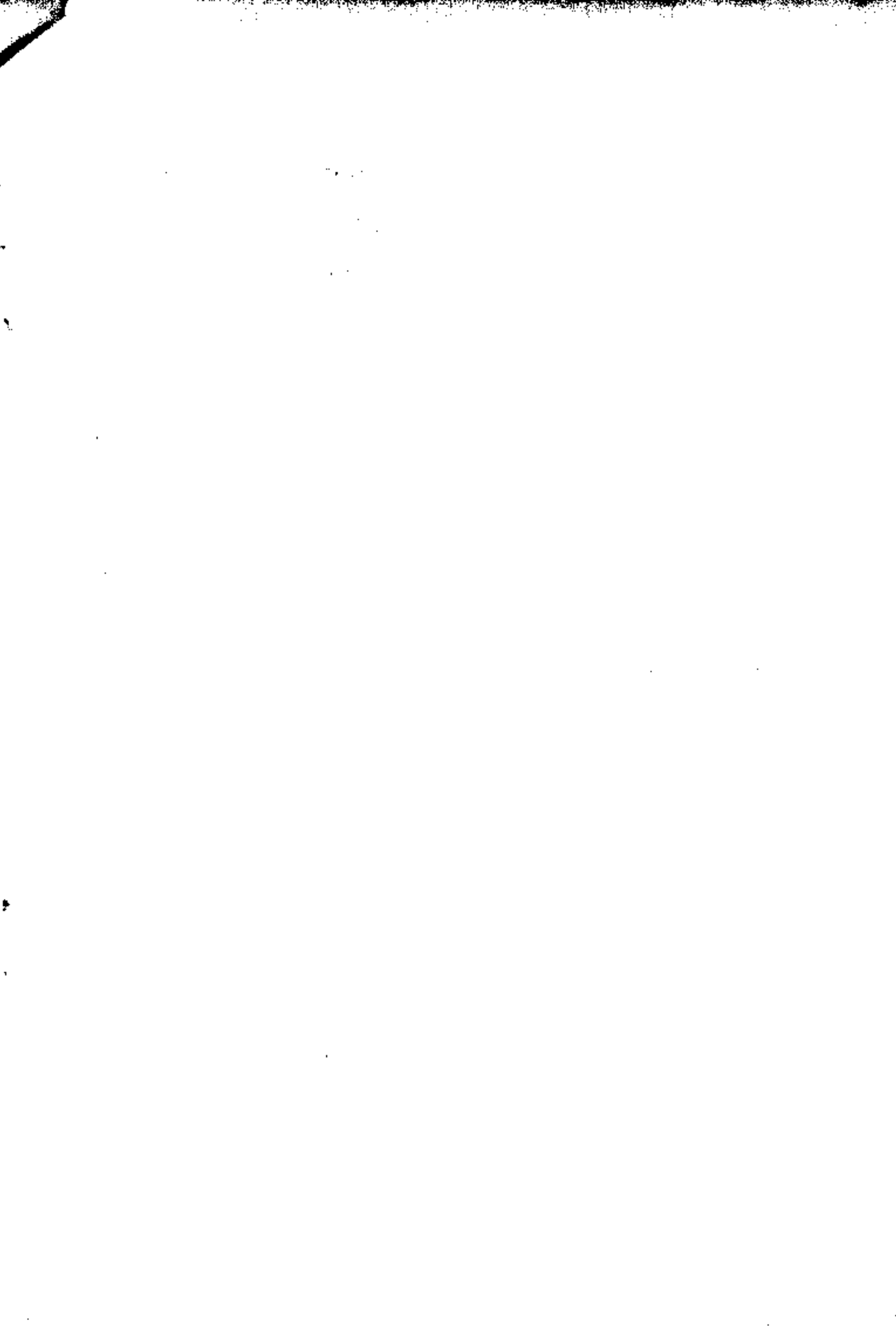
جدول تكرارى للرسم البيانى رقم (٣)
الخاص بالمقارنة بين التوزيعين التكراريين للنسب المئوية الممثلة لحجم اهتمام مجلة المقاولون العرب بمصالح الشركة والعاملين من واقع جدول رقم (٤)

الفئات	التكرار فى مصالح الشركة	التكرار فى مصالح العاملين
من ١٠هـ أقل من ٢٠	—	٣
من ٢٠ - أقل من ٣٠	—	٤
من ٣٠ - أقل من ٤٠	—	٤
من ٤٠ - أقل من ٥٠	١	١
من ٥٠ - أقل من ٦٠	٥	—
من ٦٠ - أقل من ٧٠	٣	—
من ٧٠ - أقل من ٨٠	٢	—
من ٨٠ - أقل من ٩٠	—	—
من ٩٠ - أقل من ١٠٠	١	—
المجموع	١٢	١٢

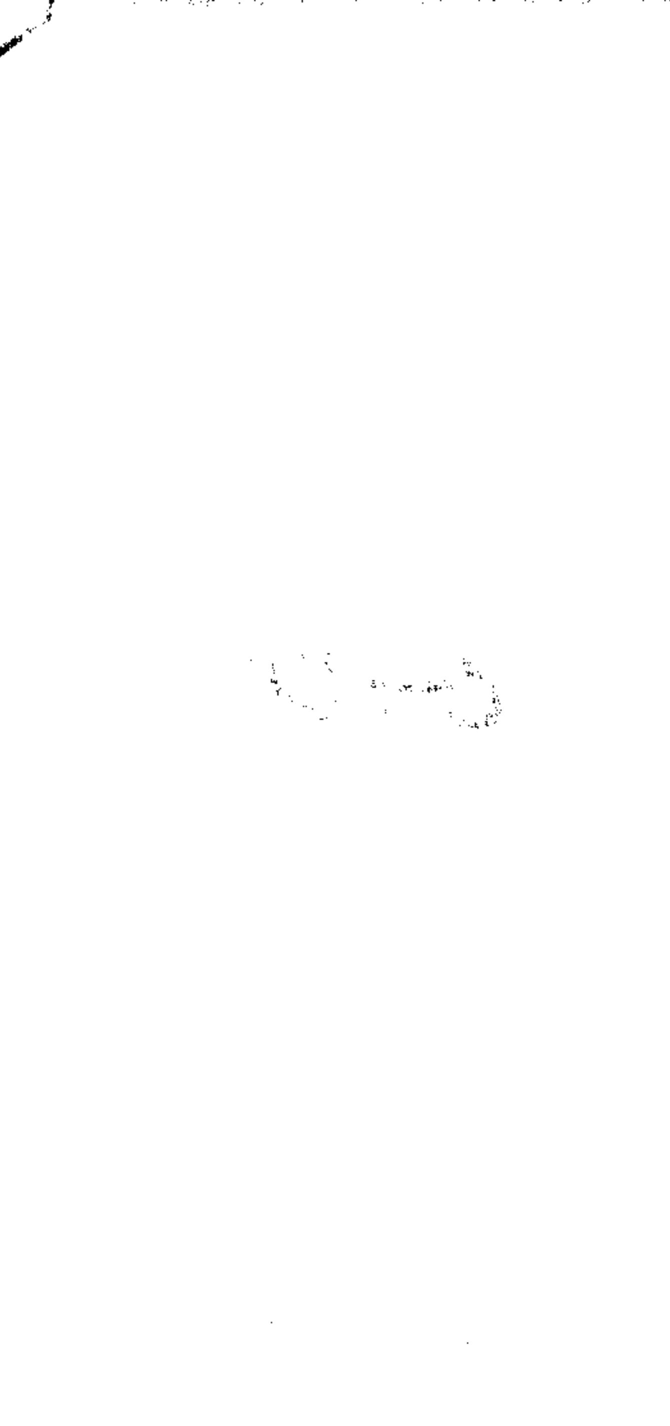


مقياس الرسم : كل فئة يمثلها على المحور الأفقي ١سم . وكل مجموعة تكرار يمثلها على المحور الرأسي ٣سم

ملاحظة : الخط السليم يمثل اهتمام المجلة بصالح الشركة ، والخط المنقطع يمثل اهتمامها بصالح العاملين



المراجع



اولا : الكتب العربية والمعربة

- ابراهيم أمام : فن العلاقات العامة والاعلام . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية الطبعة الثانية ، سنة ١٩٦٨ .

- أحمد فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الادارة . القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سنة ١٩٦٢ .

- السيد محمد خيرى : الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية . القاهرة : دار الفكر العربى ، الطبعة الثانية سنة ١٩٥٧ .

- بكر القبانى : الادارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧٠ .

- جون ديوى ، ترجمة محمد النجيمى : الطبيعة البشرية والسلوك الانسانى . القاهرة ، مؤسسة الخانجى ، سنة ١٩٦٣ .

- جيهان رشتى : الاعلام ونظرياته فى العصر الحديث . القاهرة : دارو الفكر العربى ، سنة ١٩٧١ .

- حسن توفيق : الادارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية، ، سنة ١٩٧٢ .

- حسين محمد على : العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٦٩ .

- حسين محمد على : المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة . القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٦ .

- حمدى حسين عفيفى : فى خدمة المديرين . القاهرة : المعهد القومى للادارة العليا ، سنة ١٩٧٥ .

- رنسيس ليكرت ، ترجمة ابراهيم البرلسى : أنماط جديدة فى الادارة . القاهرة : مؤسسة سجل العرب ، سنة ١٩٦٦ .

- زيدان عبد الباقى : قواعد البحث الاجتماعى . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٧٢ .

- سيد محمد الهوارى : الادارة : الاصول والاسس العلمية . بيروت : مطابع النقرى ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٦٦ .

- سمير محمد حسين : ادارة العلاقات العامة فى مصر . القاهرة : دار الشعب ، سنة ١٩٧٥ .

- سميرمحمد حسين : بحوث الاعلام : الاسس والمبادىء • القاهرة : دار الشعب ، سنة ١٩٧٦ •

- عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعى • القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧١ •

- عبد الكريم درويش : أصول الادارة العامة • القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، سنة ١٩٧٢ •

- على عجوه : الاسس العلمية للعلاقات العامة • القاهرة : عالم الكتب ، سنة ١٩٧٧ •

- محمد عبد المنعم سلامه : نظم الاتصال والادارة • القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، سنة ١٩٧٢ •

- محمد محمد البادى : البنيان الاجتماعى للعلاقات العامة • القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، سنة ١٩٧٨ •